

organizadora:  
*Lucimara Sampaio Basilio*

**2022**

# Estudos Interdisciplinares

da Contabilidade e Administração

**vol 1**



LUCIMARA SAMPAIO BASILIO

(Organizadora)

**ESTUDOS  
INTERDISCIPLINARES  
DA CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO**

VOLUME 1

EDITORA PASCAL

2022

**2022 - Copyright© da Editora Pascal**

**Editor Chefe:** Prof. Dr. Patrício Moreira de Araújo Filho

**Edição e Diagramação:** Eduardo Mendonça Pinheiro

**Edição de Arte:** Marcos Clyver dos Santos Oliveira

**Bibliotecária:** Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda

Dr. Saulo José Figueredo Mendes

Dr. Will Ribamar Mendes Almeida

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

M.Sc. José Ribamar Santos Moraes Filho

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**B312c**

Coletânea Estudos Interdisciplinares da Contabilidade e Administração / Lucimara Sampaio Basilio (Org). São Luís - Editora Pascal, 2022.

894 f. : il.: (Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração; v. 1)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-80751-32-7

D.O.I.: 10.29327/566874

1. Interdisciplinaridade. 2. Pesquisa. 3. Administração. 4. Contabilidade. I. Basilio, Lucimara Sampaio. II. Título.

CDU: 001.2

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

**2022**

[www.editorapascal.com.br](http://www.editorapascal.com.br)

contato@editorapascal.com.br

# APRESENTAÇÃO

A obra Coletânea Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração, possui cinquenta e oito capítulos que tratam de temáticas importantes no cenário da gestão administrativa e contábil. Evidencia pontos como empreendedorismo feminino, a relevância da gestão financeira e contábil, a gestão dos recursos humanos e contábil e a importância da contabilidade para empresas no cenário atual.

Constituindo-se de um importante ponto de inflexão nesse processo de sistematização e produção do conhecimento, tendo por objetivo aprofundar algumas constatações iniciais no meio acadêmico e profissional, fazendo uma revisão ampla da literatura e respondendo a demandas da sociedade acerca de pontos importantes da administração e da contabilidade.

Representa também o esforço dos alunos e professores dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do período letivo de 2022.1 em estimular a produção do conhecimento científico, ao realizar pesquisa de revisão da literatura nos últimos dez anos sobre temáticas essenciais à manutenção da saúde das organizações e da sociedade de forma mais ampla.

Por fim, parabenizamos a todos os envolvidos na produção dos artigos publicados nesta obra, que direta e indiretamente, contribuíram para o êxito dessa publicação. Esperamos que esta obra atinja o objetivo de fornecer aos leitores bases conceituais e amplo conhecimento a cerca da Administração e Contabilidade.

*Boa leitura!*

## ORGANIZADORA

### LUCIMARA SAMPAIO BASILIO



**P**ossui graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - Faculdade São Luis (2010). MBA em Auditoria, Consultoria e Finanças pela Escola de Negócios Excellence (2014). Esp. Contabilidade e Planejamento Tributário (UFMA - 2018). Mestra em Contabilidade e Administração pela FUCAPE/MA (2021). Professora no curso de Ciências Contábeis e Administração (Faculdade Fama/Pitágoras, Faculdade Estácio São Luís). Tem experiência na área de contabilidade e fiscal/tributária desde 2011.

# SUMÁRIO

## SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO

### **CAPÍTULO 1..... 14**

#### **VANTAGENS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Cecília Sayure da Silva Kataoka  
Márcia do Nascimento Silva

### **CAPÍTULO 2..... 24**

#### **A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Mateus Costa Vasconcelos  
Mara Ellen Silva Lima

### **CAPÍTULO 3..... 38**

#### **MARKETING DE CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA PARA ATRAIR CLIENTES E AUMENTAR AS VENDAS**

Joenilce da Mata Santos da Silva

### **CAPÍTULO 4..... 56**

#### **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: VANTAGENS E IMPACTOS NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

Thalysson da Conceição de Sousa  
Bruna do Nascimento Aragão  
Edilson de Jesus Silva Costa

### **CAPÍTULO 5..... 73**

#### **A LOGÍSTICA REVERSA: SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E APOIO AO MEIO AMBIENTE**

Lays Pereira da Silva

### **CAPÍTULO 6 ..... 100**

#### **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL E O IMPACTO DE SUAS ESTRATÉGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Kelly Cristina Pestana Chapuy  
Rízia Souza da Silva

### **CAPÍTULO 7..... 118**

#### **A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Gleicilene Nascimento Lopes

**CAPÍTULO 8..... 131**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: IMPACTOS SOBRE O ESTRESSE**

Mayummi Emanuelle de Jesus Rocha

**CAPÍTULO 9..... 146**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES: O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA PARA CONQUISTA E MANUTENÇÃO DE CLIENTES NAS ORGANIZAÇÕES**

Marcos Vinicius dos Santos de Oliveira

**CAPÍTULO 10..... 161**

**EMPREENDEDORISMO FEMININO: O CRESCIMENTO E OS MODELOS DE GESTÃO EM NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES**

Josiane Silva Conceição

**CAPÍTULO 11..... 176**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Thiago Wdson Dias Martins

**CAPÍTULO 12 ..... 191**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA ORIENTADA AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Maria Gabriélly Silva Pestana

**CAPÍTULO 13..... 207**

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO**

João Victor dos Santos Silva

**CCAPÍTULO 14 ..... 223**

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO**

Robson Fonseca Nunes Junior

**CAPÍTULO 15 ..... 239**

**A IMPORTANCIA DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS**

Karlos Victor Ferro Dutra

**CAPÍTULO 16..... 253**

**GESTÃO DE PESSOAS E O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

Valdilene Diniz Silva

Rosinaldo Francisco Alvino Mendes

<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>265</b>
<b>OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES</b> Renata da Costa Alves	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>282</b>
<b>A ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS SOBRE A ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b> Gabriel de Souza Maia	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>294</b>
<b>O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b> Sara de Jesus Pereira Santos	
<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>312</b>
<b>O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES</b> Maria Mariana Costa e Silva	
<b>CAPÍTULO 21.....</b>	<b>329</b>
<b>CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES</b> Aguida da Silva Vieira	
<b>CAPÍTULO 22.....</b>	<b>345</b>
<b>MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS</b> Erika Sousa Martins dos Santos	
<b>CAPÍTULO 23.....</b>	<b>353</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b> José Walterlino de Castro Albuquerque Neto	
<b>CAPÍTULO 24.....</b>	<b>364</b>
<b>IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO PARA AS ORGANIZAÇÕES</b> Elis Regina Pereira e Pereira	
<b>CAPÍTULO 25.....</b>	<b>380</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS</b> Jefferson Sousa Costa	



<b>CAPÍTULO 26.....</b>	<b>398</b>
<b>A ATUAÇÃO DO EMPREENDOR DIGITAL DIANTE DOS DESAFIOS IMPOSTOS PELO MERCADO</b> Matheus Lima Gomes	
<b>CAPÍTULO 27.....</b>	<b>416</b>
<b>LOGÍSTICA REVERSA: A REDUÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS</b> Geysel Mairla Bezerra da Silva	
<b>CAPÍTULO 28 .....</b>	<b>430</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES</b> Barbara Costa Santos	
<b>CAPÍTULO 29.....</b>	<b>446</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS: OS BENEFÍCIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b> Joaquim Henrique de Sousa Araújo	
<b>CAPÍTULO 30.....</b>	<b>457</b>
<b>A DIFICULDADE DOS JOVENS EMPREENDEDORES PARA PERMANECEREM NO MERCADO COMPETITIVO</b> Iasann da Silva Santos Lucimara Sampaio Basilio	
<b>CAPÍTULO 31.....</b>	<b>470</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES</b> Natã Christian Muniz Vale	
<b>CAPÍTULO 32.....</b>	<b>483</b>
<b>LOGÍSTICA: MODAIS DE TRANSPORTES</b> Luiz Claudio Molulo de Faria Junior	
<b>CAPÍTULO 33.....</b>	<b>503</b>
<b>MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: UM ESTUDO SOBRE A LIDERANÇA FEMININA</b> Vera Lúcia Souza Carvalho Lucimara Sampaio Basilio	
<b>CAPÍTULO 34.....</b>	<b>521</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> Lediane da Silva Divino de Andrade	

## SEÇÃO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS

### **CAPÍTULO 35..... 539**

#### **AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO EMPRESARIAL**

Higor da Cruz Brito Rodrigues  
Lucimara Sampaio Basílio

### **CAPÍTULO 36..... 551**

#### **A IMPORTÂNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES**

Rychard Cassius Gomes Sá Martins

### **CAPÍTULO 37..... 566**

#### **A AUDITORIA COMO MEIO DE COMBATE A ERROS E FRAUDES NAS ENTIDADES EMPRESARIAIS**

Rosana Lima Gomes  
Rejanny Monteiro Pereira

### **CAPÍTULO 38..... 584**

#### **CONTRIBUIÇÕES DA CORRETA ELABORAÇÃO DA DRE PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Ailton Moraes Furtado  
Rosana Lima Gomes  
Rejanny Monteiro

### **CAPÍTULO 39..... 603**

#### **A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO DO SETOR PÚBLICO**

Danilo Dos Santos Duarte Souza  
Rejanny Monteiro Pereira

### **CAPÍTULO 40..... 618**

#### **A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA OS MICROS E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

Thais Maria Sodre

### **CAPÍTULO 41..... 632**

#### **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

João Gabriel da Silva Pereira

### **CAPÍTULO 42..... 646**

#### **A CONTABILIDADE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

Fabiana Damião Castro

<b>CAPÍTULO 43.....</b>	<b>658</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> Daniela Castro Araújo	
<b>CAPÍTULO 44.....</b>	<b>672</b>
<b>AUDITORIA INTERNA COMO MEIO DE PROTEÇÃO PARA O PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS</b> Carlos Victor Soeiro Furtado Rejanny Monteiro Pereira	
<b>CAPÍTULO 45.....</b>	<b>690</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL EXTERNA COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A TOMADA DE DECISÕES</b> Eduarda Michele e Sousa Rodrigues Lucimara Sampaio Basílio	
<b>CAPÍTULO 46.....</b>	<b>700</b>
<b>A AUDITORIA INTERNA E SUA RELEVÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES</b> Rafaelle Amorim Ramos da Silva Rejanny Monteiro Pereira	
<b>CAPÍTULO 47.....</b>	<b>716</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA A GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES</b> José Jorge Santos Junior Rejanny Monteiro Pereira	
<b>CAPÍTULO 48.....</b>	<b>731</b>
<b>CONTABILIDADE COMO MEIO DE INFORMAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</b> João Custódio dos Santos Isabelle Custódio Ferreira dos Santos	
<b>CAPÍTULO 49.....</b>	<b>749</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA PROFISSIONAL NO EXERCÍCIO DA AUDITORIA INDEPENDENTE</b> Sheila Santos da Silva Rejanny Monteiro Pereira	
<b>CAPÍTULO 50.....</b>	<b>767</b>
<b>CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO</b> Franque Ribeiro Oliveira	

<b>CAPÍTULO 51.....</b>	<b>782</b>
<b>CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA EM ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO</b> <b>Ana Paula Coelho Vale</b>	
<b>CAPÍTULO 52.....</b>	<b>796</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS</b> <b>Laicia de Oliveira da Silva</b> <b>Helen Bruna dos Santos Corrêa</b>	
<b>CAPÍTULO 53.....</b>	<b>812</b>
<b>A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> <b>Kesia Cristine Bezerra de Souza Cruz</b>	
<b>CAPÍTULO 54.....</b>	<b>829</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS</b> <b>Clevilson Correia Garcia</b>	
<b>CAPÍTULO 55.....</b>	<b>837</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS ANÁLISES HORIZONTAL E VERTICAL DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO PARA EVITAR A INSOLVÊNCIA NAS EMPRESAS</b> <b>Emily Regina Corrêa Farias</b>	
<b>CAPÍTULO 56.....</b>	<b>852</b>
<b>ANÁLISE DE DADOS EM BI (<i>BUSINESS INTELLIGENCE</i>): OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE TOMADAS DE DECISÃO E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DO SETOR ATACADISTA</b> <b>José Vinicius Sousa Lemos</b>	
<b>CAPÍTULO 57.....</b>	<b>862</b>
<b>IMPACTOS DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL</b> <b>Andiara Luane de Carvalho</b>	
<b>CAPÍTULO 58.....</b>	<b>881</b>
<b>PRÁTICAS DE CONTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS</b> <b>Ana Thaisa Silva Lobato</b>	



# **ADMINISTRAÇÃO**

# CAPÍTULO 1

## **VANTAGENS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

*ADVANTAGES OF QUALITY OF WORK LIFE IN THE CONTEXT OF  
ORGANIZATIONS*

**Cecília Sayure da Silva Kataoka<sup>1</sup>**

**Márcia do Nascimento Silva<sup>2</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 MBA em Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental, Faculdade Uninorte, Manaus-Amazonas

## Resumo

A qualidade de vida é a busca por melhores condições básicas intrínsecas do ser humano; tais condições são: bem estar físico, mental e espiritual. A partir desse conceito a qualidade de vida no trabalho, compreende-se pela busca do conforto no ambiente ocupacional para o trabalhador. Entender o que significa a qualidade de vida no trabalho e as vantagens que ela proporciona dentro de uma organização; é o primeiro passo para tornar o ambiente de trabalho mais saudável. Essa promoção de bem estar pode ser feita através de ações e implantações de programas. A qualidade de vida no trabalho reflete compreender a rotina diária que um colaborador leva em seu ambiente laboral e como amenizar essa jornada para deixá-la mais agradável e prazerosa. Um ambiente de trabalho que busca agregar conhecimentos, valores, perspectivas futuras para um trabalhador irá sem dúvida motivá-lo a desenvolver suas atividades com mais dedicação, entrega e zelo. Em contrapartida, a falta de um programa com ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho pode acarretar sérios problemas tanto na vida laboral quanto na vida social e psicológica do indivíduo. Diante deste cenário; é crucial a implantação de programas que promovam a qualidade de vida no trabalho. As empresas com o intuito de promover e facilitar uma vida mais saudável para seus colaboradores têm inovado juntamente com a equipe de gestão de pessoas em programas relacionados à promoção do bem estar físico, mental e social do colaborador, para quê dessa forma possam exercer suas atividades com maior eficiência e eficácia.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida, Trabalho, Colaborador, Organização.

## Abstract

Quality of life is the search for better basic conditions that are intrinsic to human beings; such conditions are: physical, mental and spiritual well-being. Based on this concept, the quality of life at work is understood as the search for comfort in the occupational environment for the worker. Understand what quality of life at work means and the advantages it provides within an organization; It is the first step towards making the work environment healthier. This promotion of well-being can be done through actions and program implementations. The quality of life at work reflects understanding the daily routine that an employee has in their work environment and how to soften this journey to make it more pleasant and pleasurable. A work environment that seeks to add knowledge, values and future perspectives for a worker will undoubtedly motivate him to develop his activities with more dedication, delivery and zeal. On the other hand, the lack of a program with actions aimed at quality of life at work can cause serious problems both in working life and in the social and psychological life of the individual. Given this scenario; it is crucial to implement programs that promote quality of life at work. Companies with the aim of promoting and facilitating a healthier life for their employees have innovated together with the people management team in programs related to the promotion of the physical, mental and social well-being of the employee, so that in this way they can carry out their activities. more efficiently and effectively.

**Keywords:** Quality Life. Work. Collaborator. Company.



## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho é a busca pelo conforto do ambiente ocupacional para o trabalhador. Ela tem grande importância dentro das organizações, pois, busca deixar os colaboradores mais motivados para realizar suas atividades, além de criar um ambiente mais agradável para geração de novas ideias por parte dos próprios colaboradores. No entanto para que isso ocorra, todos dentro da organização precisam estar engajados para alcançar esse tal benefício pois, a qualidade de vida depende da participação de cada pessoa, desde o menor cargo ao maior cargo.

A pesquisa justificou-se pela importância de mostrar para sociedade como a qualidade de vida agrega valores ao ser humano sendo que quando inserida dentro da vida laboral através de programas que promovam a saúde e bem estar dos trabalhadores, pode-se dizer que vem a ser de extrema relevância; pois o ambiente de trabalho é o lugar onde o profissional permanece a maior parte do seu tempo, dedicando-se às suas atividades. Por esta razão entende-se que, a qualidade de vida dentro das organizações está pautada para melhorar o ambiente de trabalho do colaborador para que venha ser mais prazeroso em realizar suas tarefas e fazer do seu ambiente o mais agradável possível para passar as horas a trabalhar. Além disso, este trabalho é relevante, por contribuir às empresas para que as mesmas possam ter mais acessos em artigos para verificar que quanto mais se tem qualidade de vida nas organizações, menos elas terão rotatividade de funcionários, absenteísmo e improdutividade.

Para o problema de pesquisa foi apresentado a seguinte questão: Quais os impactos da qualidade de vida no trabalho para colaboradores e organizações?

No objetivo geral foi proposto: Compreender de que forma a qualidade de vida influencia no trabalho para colaboradores e organizações. Os objetivos específicos foram apresentados sobre três questionamentos respectivamente: entender o que é a qualidade de vida no trabalho; descrever de que forma a qualidade de vida no trabalho influencia no rendimento dos colaboradores e citar os benefícios e vantagens da qualidade de vida no trabalho tanto para colaboradores como para as organizações.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo realizou-se através de pesquisa literárias em artigos científicos em geral, sendo uma pesquisa qualitativa e exploratória, onde discorreu-se a importância da qualidade de vida no trabalho para os colaboradores e para as organizações. Os dados coletados foram estudados por outras pesquisas, sendo também coletadas informações para o desenvolvimento deste trabalho para então, darmos prosseguimento ao estudo e aperfeiçoamento nestes assuntos relacionados à qualidade de vida no ambiente de trabalho.



## 3. REVISÃO LITERÁRIA

### 3.1 O Que Significa a qualidade de vida no trabalho

Entende-se por qualidade de vida tudo que diz respeito ao bem estar de um indivíduo. Para Zanelli (2008), a qualidade de vida é responsável por criar hábitos saudáveis para encarar as tensões habituais do dia-a-dia, fatores que impactam no ambiente de trabalho. Além disso, desenvolve o equilíbrio interior e a relação com os parceiros de trabalho. Nesse sentido, a qualidade de vida pode ser determinada como uma medida da dignidade humana, no qual requer atenção às necessidades fisiológicas, sendo na segurança, pertencimento, autoestima e autorrealização.

A qualidade de vida no trabalho abrange tudo aquilo que traz benefícios ao trabalhador dentro do seu ambiente laboral. Para França (1997), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) reuni várias ações de implantações nas melhorias, inovações gerenciais e tecnológicas dentro do local de trabalho. Segundo a mesma autora, é necessário observar a forma como os colaboradores veem a empresa como um todo para então construir a Qualidade de Vida no Trabalho. Tal metodologia é chamada de enfoque biopsicossocial. Destaca ainda, que o enfoque biopsicossocial é o fator essencial para se realizar diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantações de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento de pessoas durante sua atividade laboral na organização.

Pode-se afirmar que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são todas as medidas de ações que a empresa desenvolve para melhorar o ambiente de trabalho em questão da vida do trabalhador. É a criação de novos métodos de trabalho e inovação nos processos atuais, que venham a motivar o colaborador a exercer sua atividade de maneira mais eficiente.

Conforme WALTON, apud FERNANDES (1996), conceitua oito categorias nos quais inclui critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conforme o Quadro 1 abaixo:

Categorias	Descrição
Compensação justa e adequada	Busca a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho).
Condições de trabalho	Mede as condições prevaletentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador).
Uso e desenvolvimento de capacidades	Implica o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual. É forçoso, portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia ( <i>empowerment</i> ), incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e <i>feedbacks</i> constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.

Oportunidade de crescimento e segurança	Abarca as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Pode-se observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática está de fato sintonizada com o respeito e a valorização de seus empregados.
Interação social na organização	Pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.
Constitucionalismo	Mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal e à liberdade de expressão.
Trabalho e o espaço total da vida	Deveria se encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.
Relevância do trabalho na vida	Investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

Quadro 1 – Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT  
 Fonte: Adaptado de Walton apud Fernandes (1996)

O pesquisador depreende essas oito dimensões que são tidos como pontos positivos ou negativos dentro da situação laboral verificado pelos trabalhadores. Esses pontos observados viabilizam uma análise das condições gerais e práticas organizacionais no qual relacionam a satisfação e entendimento dos colaboradores quanto aos fatores benéficos no ambiente laboral (SILVA; TOLFO, 1995).

Conforme Sucesso (1998), relata que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é a busca por satisfação em uma renda capaz de responder as expectativas pessoais e sociais, dando aos trabalhadores contentamento pelo trabalho realizado, vida emocional e autoestima equilibrada, imagem da organização junto a opinião pública, ajuste entre trabalho e lazer, melhores condições de trabalho e horários adequados, crescimento profissional, demonstrar potencial na empresa, justiça e respeito quanto aos direitos nas recompensas.

Portanto, pode-se notar que conforme a satisfação e entendimento dos colaboradores a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se faz necessário dentro de uma organização, buscando sempre o equilíbrio entre colaborador e empresa.

### 3.2 A Influência da qualidade de vida no ambiente de trabalho

Observou-se que a implantação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) seria uma importante contribuição quanto ao desenvolvimento de uma organização como um todo, por isso as empresas com o intuito de promover e facilitar uma vida mais saudável para seus colaboradores têm inovado juntamente com a equipe de gestão de pessoas em programas relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), para quê dessa forma possam exercer suas atividades com maior eficiência e eficácia. Posto isto, as boas experiências relativas quanto à saúde e bem-estar desses colaboradores são eventos importantes para o desempenho competitivo e adequado dentro das organizações. A satisfação

e felicidades estão interligadas com a produtividade desses colaboradores (FERNANDES, 1996).

Conforme Gil (2001), afirma que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tem a intenção de gerar uma organização mais humanizada através da responsabilidade, autonomia do trabalho, recebimento de feedback das atividades, diversidade e adequação de tarefas e desenvolvimento do potencial humano dos colaboradores. Nesse sentido, esses programas estabelecem uma das mais poderosas formas de obtenção do comprometimento das pessoas com a qualidade de vida total, pois envolve os colaboradores nas tomadas de decisões nos seus locais de trabalho. Segundo o autor, as pessoas precisam se sentir valorizadas e felizes com suas atividades para que possam ser mais produtivas.

No que tange na adoção de programas de qualidade de vida, para Silva e De Marchi (1997), a implantação de programas promovem a saúde e bem estar físico e psíquico, dando ao colaborador maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, motivação, eficiência no trabalho, elevada autoimagem e melhores relacionamentos. Em contrapartida, as empresas seriam favorecidas com colaboradores mais saudáveis, redução de absenteísmo e rotatividade, menos acidentes, menos custos com assistência de saúde, elevada produtividade e melhor reputação, gerando assim um melhor ambiente laboral.

Considera-se também, que a valorização humana na empresa é uma importante condição da plenitude de realização do homem, no qual existem quatro importantes focos na vida: fé, amor, trabalho e lazer. Esses são os pilares de uma política de valorização do ser humano no trabalho, que entende-se como uma visão integrada, as funções clássicas de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento gerencial, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoção, sucessão e comunicação interna (MATOS, 1997).

No que tange à valorização humana, segundo Rodrigues (1991), percebe-se um aumento da quantidade de atenção dada às necessidades da renda salarial das pessoas, os cuidados com a saúde e outros serviços. Com tanto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) leva em consideração o que fazem por si próprios e pelos outros.

Fazer os colaboradores sentir-se responsáveis; faz parte da cultura organizacional de uma empresa. No entanto, esta cultura deve ter uma visão voltada para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Salles (2007), em um estudo de processo de mudanças da cultura organizacional de uma empresa focando na qualidade de vida de seus trabalhadores, constatou-se que a mudança da gestão organizacional tradicional para uma gestão com foco nas pessoas aprimorou a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ocasionando motivação e engajamento por parte dos colaboradores e, com isso, o aumento da produtividade e da rentabilidade dos acionistas. Para o autor, a mudança de uma gestão na organização culminou com a melhoria da qualidade de vida e influenciou a visão dos colaboradores sobre a empresa, no qual favoreceu o clima organizacional e cultural da organização, causando uma reputação ilibada diante da sociedade.

### 3.3 Benefícios e vantagens gerados com a qualidade de vida no trabalho

Estudos demonstram que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) quando aliada à programas de qualidade, inovação, reconhecimento de talentos e necessidades humanas, agrega vários benefícios para a organização e os colaboradores (LIMONGI-FRANCA; RODRIGUES, 2009).

De acordo com Alves (2011), os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são ações que as empresas realizam proporcionando satisfação aos colaboradores. Também se define por promover e manter o comprometimento e a motivação do trabalhador, observando-se o estímulo a vários benefícios. Nesse sentido, França (1997), relaciona a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com processos que visam melhorias contínuas e agregam crescimento para todos os envolvidos dentro de uma organização.

Com isso, em meados do século XX, quando ocorreram mudanças no cenário global, muitas organizações precisaram se adaptar à nova realidade, e conseqüentemente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), também sofreu mudanças quanto a seus conceitos, nos quais destacam-se: a valorização comportamental e decisões pessoais, reestruturação, inovação e melhoria do ambiente de trabalho. Essas modificações poderiam proporcionar melhores condições de trabalho que acarretariam motivações, recompensas, comunicação, oportunidades, realização pessoal e profissional para o colaborador (HONÓRIO E MARQUES, 2001).

Diante desse contexto de mudanças na organização, a Gestão de Pessoas tem uma atribuição específica, no qual é responsável por liderar processos organizacionais com o objetivo de superar os desafios competitivos relacionados às modificações globais. Com isso, verificou-se que para a organização atingir seus planos com excelência é necessário saber centralizar os esforços das pessoas, pois elas também precisam alcançar seus objetivos individuais e dessa forma ambas as partes saem ganhando; portanto, a Gestão de Pessoas deve administrar esses processos e comprometer-se em tornar as organizações mais conscientes e atentas quanto aos colaboradores (GIL, 2007).

Ainda Vasconcelos (2001), enfatiza que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) promovem um ambiente de trabalho com melhores condições psíquicas e físicas para os colaboradores, tendo mais resistência ao estresse, equilíbrio emocional, motivação e competência no trabalho, força de trabalho favorável à empresa, redução da rotatividade e absenteísmo, baixa incidência de acidentes. Dessa forma, os colaboradores teriam um ambiente de trabalho mais saudável e uma produtividade mais elevada.

Podem-se destacar algumas ações de promoção e programas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no qual conforme Alves (2001) salienta que a ginástica laboral é um exercício físico que serve para relaxar e quando praticados e orientados dentro do ambiente laboral, promove o bem estar físico e mental dos colaboradores. Com isso, diminui o absenteísmo por motivos de saúde, danos ocasionados por postura incorreta, movimentos repetitivos; redução quanto ao sedentarismo, melhora o ritmo no trabalho, aumento da resistência, coordenação, proporciona satisfação, autoestima elevada, prazer em executar sua tarefa, interação com os colegas de trabalho. Além disso, a realização de pausas estimula a produtividade e a concentração das pessoas, sendo assim, tornam-se

mais produtivas e eficientes para realizar suas atividades.

Destacam-se ainda, o treinamento e capacitação das pessoas, pois assim como a ginástica laboral também são responsáveis por causar mudanças no comportamento, comunicação, liderança, motivação e habilidades. É vista como uma técnica que estimula a competitividade no mercado, tendo o objetivo de capacitar e reter o pessoal com o propósito de alinhar suas atividades com as pessoas e a organização. Sua aplicação sucede em melhor relacionamento com a equipe, maior capacidade intelectual, aprimoramento nas atividades, elevada produtividade, estímulo profissional, entre outros (ALVES, 2001).

Para garantir sua sobrevivência às organizações buscam um auxílio nos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para promover modernização e competitividade, sendo que o colaborador contribui de forma direta para atingir melhores resultados, por terem uma boa interação com seu ambiente de trabalho. Os programas são capazes de colaborar para implantar ações, políticas e técnicas de acordo com o gerenciamento e visão tática entre as exigências tecnológicas e mercadológicas (LIMONGI – FRANÇA, 1997).

No entanto, Ferreira (2006) relata que para um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornar-se um sucesso são necessárias cinco suposições: 1) mudança de mentalidade: a vontade dos gestores em quebrar paradigmas solidificados na cultura da organização; 2) indissociabilidade entre produtividade e bem-estar: recuperar o principal significado do trabalho como intermediário histórico na criação de identidade, idealizando a produtividade com algo inseparável da felicidade humana; 3) modelo antropocêntrico de gestão no trabalho: os colaboradores são os principais responsáveis por seus resultados com isso devem ser reconhecidos e encorajados a serem inovadores e independentes. Participação ativa em decisões que afetem o bem – estar individual e coletivo; 4) cultura organizacional do bem-estar: a implantação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) propõe uma política de informações na qual incentive e espalhe uma cultura organizacional focado nos valores, voltados ao bem – estar individual e coletivo; 5) sinergia organizacional: a adoção de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve abranger toda empresa, que são respectivamente os gestores, dirigentes, especialistas e até o sindicato.

Para Araújo (2006), um grande fator capaz de satisfazer e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores são os benefícios. Os benefícios tratam-se de uma remuneração indireta onde a empresa fornece aos colaboradores como incentivo e, além disso, para satisfazer as suas necessidades pessoais, dessa forma ocasionam um ambiente mais harmonioso e produtivo para toda organização.

Há outro fator que também ganha notoriedade no ambiente de trabalho, no qual é eficaz para medidas de prevenção. Segundo Alves (2011), as campanhas preventivas são importantes aliadas contra doenças e acidentes, pois ensina, incentiva e encoraja as pessoas para cuidarem de si mesmas. Essas campanhas corroboram para diminuição do absenteísmo ocasionado por doenças ocupacionais e lesões provocadas por movimentos repetitivos. Palestras educativas e ações individuais corretas são formas que estimulam o colaborador a cuidar de sua própria saúde.

Mais além de campanhas, implantação de programas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), outro fator que se destaca são as Normas voltadas para Higiene e Segu-



rança do Trabalho, pois são metodologias que tem como principal finalidade preservar a integridade física e mental dos colaboradores, visando protegê-los dos riscos de sua saúde inerentes do seu ambiente laboral, ocasionados por: umidade, iluminação inadequada, temperatura e ruídos. Por esta razão, são adotadas medidas de segurança do trabalho no qual tem por objetivos eliminar ou mitigar os acidentes através do uso de equipamentos adequados que evitem lesões. Contudo, deve-se adequar os locais de trabalho para que o ambiente onde se desenvolva a tarefa fique mais saudável e produtivo. Locais onde se fazem a refeição e descanso devem ser adequados, pois também são considerados como fatores de Higiene e Segurança do Trabalho (ALVES, 2011).

Dessa forma, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), os benefícios e as Leis que amparam os trabalhadores são fatores que influenciam a melhorar a vida dos colaboradores tanto no trabalho quanto fora dele.

## 4. CONCLUSÃO

Conforme descrito ao longo dos capítulos deste trabalho, no capítulo 1 têm-se citações de autores sobre o que significa a qualidade de vida no trabalho no qual envolve-se o bem estar físico e mental dos colaboradores. Evidencia-se a relevância sobre a explicação deste tema pois, explorou-se sobre como a empresa melhoraria o ambiente de trabalho levando em consideração a implantação de medidas que pudessem satisfazer o colaborador com seu ambiente laboral.

No capítulo 2 têm-se a forma como a qualidade de vida influencia no ambiente de trabalho, pois referencia-se que as implantações de programas voltados para o bem-estar dos colaboradores contribuíram para o desenvolvimento nas suas atividades agregando valores mais humanizados, ambiente de trabalho satisfatório, melhores retribuições salariais e reconhecimentos por seu profissionalismo.

No capítulo 3 têm-se que as ações de qualidade de vida no trabalho geram benefícios e vantagens para os colaboradores e para empresa, pois percebe-se que com algumas ações e implantações de programas notou-se a melhora na produtividade, saúde, rotatividade e segurança. Com isso, identificou-se também uma melhor lucratividade para empresa.

Portanto, podem-se destacar as mais diversas formas de implantações de ações que agreguem satisfação e melhoria no ambiente de trabalho que gerem qualidade de vida ao trabalhador. Dentre os quais destacam-se: ginástica laboral e implantação de análise de desempenho humano, pois, são ações que merecem destaque e colaboram com a saúde e bem-estar dos envolvidos nas atividades, sendo também alvo de pesquisas para os futuros trabalhos.

## Referências

- ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidade e limites das organizações. **Revista Eletrônica Fafit/facic**, v.2, n.1, jan./jun. 2011.
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho**. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. Dicionário de trabalho e tecnologia, Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- FRANÇA, Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. São Paulo, abr./jun. 1997, v. 1, n. 2, p. 79-83.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- HONÓRIO, C. L.; MARQUES, L. A. Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.2, p.57-66, abr/jun 2001.
- LIMONGI-FRANCA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 192p.
- MATOS, Francisco Gomes. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho **Qualidade de Vida no Trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SALLES, Maria Aparecida Magalhães. **Cultura organizacional: estudo de caso das estratégias e ações para mudança de cultura com foco em gestão estratégica de pessoas**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007. 64f.
- SILVA, M. A Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.
- SUCESSO, E. P. B. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SILVA, N; TOLFO, S.R. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis**. (Projeto de Pesquisa) UFSC/Departamento de Psicologia: Florianópolis, set.1995.
- VASCONCELOS, F. A. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno dê pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n 1, jan/março 2001.
- ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

# CAPÍTULO 2

## A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

*THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT AND SELECTION IN THE  
CONTEXT OF PEOPLE MANAGEMENT*

**Mateus Costa Vasconcelos<sup>1</sup>**

**Mara Ellen Silva Lima<sup>2</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Mestra em Enfermagem, Instituição de Ensino Superior Franciscano, São Luís-Maranhão



## Resumo

**A**s empresas têm cada vez mais a necessidade de se inovar a cada dia, com as constantes mudanças no mercado de trabalho cada vez mais torna-se necessário lançar mão de métodos eficazes para o recrutamento e seleção de pessoas. A gestão de pessoas é uma área dentro da empresa que tem a reponsabilidade de cuidar das pessoas dentro de uma organização, pois com a ausência de pessoas não tem empresa, serviços ou venda de produtos ela está sendo cada vez mais usada como meio estratégico dentro das organizações. Recrutamento é um processo que primordialmente tem um propósito que visa a atração de pessoas para trabalhar em determinada empresa, trata-se de uma fase dentro da organização que faz o processo de recrutar potenciais pessoas que poderão fazer parte da empresa, que atendam aos requisitos propostos para determinada vaga a ser preenchida e os meios utilizados são por meios de mídias sociais, impressas ou até mesmo por indicações. Já seleção é um processo após o recrutamento, e a finalidade dessa etapa é selecionar a pessoa desejada para o cargo ofertado, pois todas as posições e cargos devem ser ocupadas por empregados que tenham as competências ao cargo ou função que a organização disponibilizou. Os processos de recrutamento e seleção fazem o levantamento dos colaboradores com perfil para contratação das empresas, quando realizado com um bom planejamento é possível selecionar as pessoas com perfil ideal para o preenchimento dos cargos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Recrutamento, Seleção de pessoas.

## Abstract

**C**ompanies have an increasing need to innovate every day, with the constant changes in the job market, it is increasingly necessary to use effective methods for the recruitment and selection of people. People management is an area within the company that is responsible for taking care of people within an organization, because with the absence of people, there is no company, services or sale of products, it is being increasingly used as a strategic means within the organizations. Recruitment is a process that primarily has a purpose that aims to attract people to work in a particular company, it is a phase within the organization that makes the process of recruiting potential people who may be part of the company, who meet the proposed requirements for a specific vacancy to be filled and the means used are through social media, printed or even by indications. Selection, on the other hand, is a process after recruitment, and the purpose of this step is to select the desired person for the position offered, as all positions and positions must be occupied by employees who have the skills for the position or function that the organization has made available. The recruitment and selection processes make a survey of employees with a profile for hiring companies, when carried out with good planning it is possible to select the people with the ideal profile to fill the positions.

**Keywords:** People management, Recruitment, Selection of people.



## 1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as empresas têm cada vez mais a necessidade de se inovar a cada dia, pois em um mundo onde os métodos de venda de mercadorias e serviços avançam em uma velocidade bastante rápida, as empresas que não se adequam à essa velocidade ficam para trás. E o diferencial para se obter melhores resultados nas empresas é o Recrutamento e Seleção, ferramenta essa que auxilia as empresas no quesito em se contratar os melhores e mais capacitados colaboradores para as funções a serem executadas na organização.

Com as constantes mudanças no mercado de trabalho cada vez mais torna-se necessário lançar mão de métodos eficazes para o recrutamento e seleção de pessoas. Para se ter uma ótima prestação de serviços ou de vendas, as empresas devem ter os colaboradores mais eficientes e preparados do que as empresas concorrentes. Com isso, dentro da Gestão de Pessoas encontra-se o método de recrutar e selecionar os futuros colaboradores para empresa e é a partir desse processo que a organização sai na frente dos seus concorrentes, pois quanto melhor a sua mão de obra, maior será o seu reconhecimento no mercado. Justifica-se a relevância desta pesquisa ao observar que explanar acerca do recrutamento e seleção dentro das empresas e as ferramentas que são utilizadas para melhorar a escolha dos colaboradores para as organizações, tem sido tema de grande impacto no mercado atual.

Neste sentido a problemática desta pesquisa visa compreender o seguinte questionamento principal: qual a importância dos processos de recrutamento e seleção no contexto de gestão de pessoas nas empresas?

Assim a proposta deste estudo teve como objetivo geral: avaliar a importância do recrutamento e seleção no contexto de gestão de pessoas. E os objetivos específicos da pesquisa foram: verificar os procedimentos utilizados no processo de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas; identificar a eficiência dos métodos de recrutamento e seleção e; descrever os métodos de recrutamento e seleção mais utilizados na atualidade.

O método de estudo adotado para esta pesquisa foi a revisão integrativa de literatura realizada por meio de análise de artigos científicos, livros e periódicos que abordam a temática em questão. As etapas para produção do artigo foram: escolha do tema da pesquisa, busca por artigos e livros referentes ao tema, separação de artigos, inclusão de artigos, exclusão de artigos antigo, levantamento de dados, retirada de dados para avaliação e análise dos resultados.

## 2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Gestão de Pessoas é uma área dentro de uma organização que se trata da questão de suprimento, treinamento, motivação, desenvolvimento e rotatividade dos empregados,

esta área se relaciona também com aspectos diversos como: recursos humanos, recrutamento, seleção, treinamento e bonificações/recompensas no quesito de desempenhos dos funcionários dentro das organizações. Desta forma os colaboradores são mais que mão de obra, são pessoas que compõem as organizações levando cultura, pensamentos, vida, força, ação e proatividade (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas é uma área dentro da empresa que tem a responsabilidade de cuidar das pessoas dentro de uma organização, pois com a ausência de pessoas não tem empresa, serviços ou venda de produtos. Por isso é fundamental que essa área esteja bem firmada para o bom funcionamento da empresa (ALCÂNTARA, 2017).

Segundo Nascimento (2021), gestão de pessoas está presente em todos os setores das empresas, abrangendo todos os colaboradores da organização. Com isso, eles têm o controle dos colaboradores/pessoal e isso traz benefícios para a empresa, pois quanto mais auxílio os colaboradores têm quanto a treinamento, supervisão, motivação, conhecimento e também com ajuda de novos talentos, contribui para o desenvolvimento da organização.

Ribeiro (2020) afirma que a Gestão de Pessoas está sendo cada vez mais usada como meio estratégico dentro das organizações. Sendo assim, as organizações estão cada vez mais buscando meios tanto individuais quanto organizacionais para que tenham novas competências e assim a empresa tenha vantagem competitiva.

Vantagem competitiva é quando uma empresa se destaca em relação aos seus concorrentes, isso se dá em relação a qualificação dos colaboradores dentro da empresa. Sendo assim, a organização que tem à disposição colaboradores bem treinados irão com certeza representar bem a empresa. Com isso, a organização sai à frente das demais empresas, pois quanto melhores e mais treinados forem as escolhas dos empregados, melhor ainda serão os resultados que a empresa almeja atingir (OLIVEIRA, 2011).

No mundo contemporâneo, as empresas têm cada vez mais a necessidade de inovação, pois onde os métodos de venda de mercadorias e serviços avançam em uma velocidade bastante rápida, as empresas que não se adequam à essa velocidade ficam para trás. E o diferencial para se obter melhores resultados nas empresas é o Recrutamento e Seleção, ferramenta essa que auxilia as empresas no quesito de contratação dos melhores e mais capacitados colaboradores para as funções a serem executadas na organização (CHIAVENATO, 2014).

Diante do exposto compreende-se que Gestão de Pessoas se trata de estudos que faz com que se entenda mais sobre as pessoas que são possíveis colaboradores da empresa, sobre pessoas que vão compor o quadro de funcionários e também sobre os colaboradores que já fazem parte da empresa. Entende-se que as pessoas não são máquinas, mas que são gente com sentimento, personalidade e que dão vida para a empresa. A empresa que detém desses conhecimentos e inovam em recrutar e selecionar as melhores pessoas obtém vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

## 2.1 Recrutamento

Recrutamento é um processo que primordialmente tem um propósito que visa a atração de pessoas para trabalhar em determinada empresa. É uma fase que ocorre quando a organização tem a necessidade de novos colaboradores que estejam em conformidade com os requisitos propostos para determinada vaga (COIMBRA, 2019).

O recrutamento tem um importante papel dentro da organização, pois impacta diretamente nos resultados das empresas em relação ao mercado em que se encontra. Trata-se de um processo em que a empresa busca a aquisição de pessoal por meio de divulgação para atração de pessoas. Sendo assim, as empresas que escolhem os melhores e mais capacitados empregados para as organizações, têm um potencial muito grande para se obter sucesso, isso vai depender das escolhas que a organização faz no processo de recrutamento (CRUZ, 2017).

Recrutamento trata-se de uma fase dentro da organização que faz o processo de recrutar potenciais pessoas que poderão fazer parte da empresa, que atendam aos requisitos propostos para determinada vaga a ser preenchida e os meios utilizados são por meios de mídias sociais, impressas ou até mesmo por indicações. As empresas que têm o conhecimento a cerca dessas formas de recrutamento disparam na frente dos seus concorrentes, pois quanto melhor a divulgação melhor serão os candidatos para concorrer as vagas na empresa.

O recrutamento reage ao processo pelo qual a empresa atrai os candidatos no mercado de recursos humanos para alimentar o processo seletivo, funcionando como uma fase de comunicação, assim a organização oferece e divulga oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. Por fim, o recrutamento pode ser considerado um grupo de atividades que ajudam no processo de atração de futuros colaboradores, e se derem atenção no que diz respeito ao recrutamento, as organizações terão melhores resultados para conseguir os candidatos mais bem preparados para que atinja as necessidades em objetivos da empresa (DA CRUZ, 2018).

## 2.2 Seleção

A seleção é um processo após o recrutamento, e a finalidade dessa etapa é selecionar a pessoa desejada para o cargo ofertado, pois todas as posições e cargos devem ser ocupadas por empregados que tenham as competências ao cargo ou função que a organização disponibilizou. Dessa forma, a empresa estará contratando uma pessoa com o perfil desejado e terá benefício tanto para o colaborador quanto para organização (FERNANDES, 2017).

O momento que ocorre a seleção das pessoas é logo após o recrutamento. Nessa etapa é de fundamental importância que a empresa escolha os candidatos conforme o perfil e níveis solicitados. Normalmente o processo seletivo procura através do método utilizados escolher os melhores e mais capacitados conforme o perfil e níveis solicitados (NASCIMENTO, 2021).

Após o recrutamento, tem-se a fase da seleção do pessoal, etapa essa de grande importância nesse processo, onde algumas técnicas serão utilizadas pela empresa para ter a certeza na escolha do candidato a fazer parte da organização. Sendo assim, a seleção de pessoas tem o papel de selecionar os candidatos que melhor se adequem a vaga existente dentro da empresa (CHIAVENATO, 2014).

As empresas de forma crescente buscam se especializar e estão atrás de pessoas que tenham um potencial correspondente às necessidades da empresa, pessoas essas que são capazes de aumentar o tempo de vida das empresas e assim alcançam o sucesso. As metas e objetivos das empresas só podem ser obtidos por intermédio dos seus funcionários (SILVA, 2019)

Seleção é uma fase de grande importância pois é nesse momento onde a empresa vai escolher os melhores e mais capacitados para compor o quadro de funcionários e também tem a facilidade de escolhas mais acertadas devido o recrutamento já foi feito de acordo com os requisitos proposto pela empresa. Então, seleção refere-se a escolha do pessoal que fará parte da empresa após o recrutamento feito pela própria empresa ou terceirizada por outra empresa para fazer as escolhas desses futuros membros das organizações.

### **3. A EFICIÊNCIA DA APLICABILIDADE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O intuito do recrutamento é buscar novos colaboradores para a organização, isto posto, o recrutamento deve ser direcionado para as oportunidades que surgem na empresa, identificando onde estão situados os candidatos, analisar como tomar a atenção para as oportunidades de trabalho que a organização dispõe, e buscar atrair os futuros colaboradores para se fazer presente para entrevista que é a parte inicial de triagem (CUSTÓDIO, 2018).

Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, as empresas estão cada vez mais lançando mão de métodos que os auxiliem no recrutamento de profissionais que se adequem aos valores da empresa em um nível de excelência (ROCHA, 2014).

A busca de profissionais que se adequem aos padrões da empresa é de suma importância, pois não é mais garantia de sucesso apenas oferta produtos de boa qualidade. A competitividade atual exige que as organizações tenham o seu quadro de pessoal pessoas com características primordiais, que sejam pessoas dinâmicas, eficientes e com conhecimentos ampliados acerca dos serviços da empresa (SFORMI, 2014).

Quando o futuro colaborador se faz presente na empresa, termina o processo de recrutamento e se inicia o processo de seleção. Quanto mais a empresa se esforçar para melhorar o recrutamento, terá uma quantidade maior de candidatos que se farão presente para o recrutamento da instituição. O importante do recrutamento é poder de atrair os melhores e mais preparados candidatos para fazerem parte da organização (CUSTÓDIO, 2018).

Toda empresa visa o sucesso no mercado, para tal objetivo é necessário que o perfil de seus colaboradores seja previamente traçado, com valores que agregam aos objetivos da empresa, como: criatividade, potencial, vontade de vencer, pois embora com tantos avanços nas máquinas é possível afirmar que o serviço humano é essencial, onde é possível observar a diversidade e capacidade de adaptar-se no contexto das organizações (ROCHA, 2014).

Para muitas organizações o recrutamento e seleção são fatores essenciais para alcançar o crescimento nos negócios, isso pode ser atribuído ao fato de que selecionar colaboradores permite identificar competências cruciais para o bom desenvolvimento organizacional (CASSIANO, 2016).

É bem verdade que atualmente o currículo apenas não é o suficiente para a seleção de candidatos. As capacidades técnicas, suas competências, o potencial intelectual, dentre outros fatores, são valores que são avaliados e que podem demonstrar aos empregadores quesitos cruciais no momento da escolha para contratação (ROCHA, 2014).

Há um número muito grande de pessoas que buscam uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho, mas nem todos estão em consonância com o que a empresa pede, sendo assim a obter os melhores processos de recrutamento e seleção é indispensável para a que sejam contratados os melhores candidatos. Quando não se tem um bom investimento no que diz respeito a esses processos, lança-se mão de muitas oportunidades que surgem para contratação de novos talentos para empresa (CARNEIRO, 2019).

Para um melhor desempenho de uma empresa no recrutamento e torná-lo o mais atraente possível para que os candidatos se sintam atraídos para se fazer presentes nessa etapa do processo de recrutamento. Quanto mais atrativo for a forma de recrutamento, maiores serão as oportunidades de chamar atenção de futuros talentos para empresa (CUSTÓDIO, 2018).

Para que as empresas não estejam comumente atreladas ao insucesso, cada vez mais as organizações têm se preocupado com os processos de recrutamento e seleção, visando o melhor quadro de funcionários (ROCHA, 2014).

Encontrar candidatos qualificados não é fácil, pois pode ser um processo demorado e caro o que faz com que as organizações prefiram passar pelas etapas do processo e isso acaba impactando de maneira negativa da organização da empresa. Por isso é necessário que os processos de recrutamento e seleção estejam presentes nas empresas e sejam investidas nas organizações a curto, médio e longo prazo (CARNEIRO, 2019).

Com constantes avanços da atualidade cada vez mais as empresas precisam se adaptar às constantes mudanças observadas nos setores da economia. É fundamental a capacidade de adaptação diante dessas mudanças, desta forma torna-se necessário que as organizações se atualizem e busquem sempre novas ações estratégicas que possam resultar em crescimento no mercado atual (SFORMI, 2014).

A contratação de novos colaboradores que sejam qualificados tem diminuído significativamente os custos com pessoal, refletindo diretamente na melhoria da qualidade dos serviços das empresas (CASSIANO, 2016).

A busca de profissionais que se adequem aos padrões da empresa é de suma importância, pois não é mais garantia de sucesso apenas oferta produtos de boa qualidade. A competitividade atual exige que as organizações tenham o seu quadro pessoal pessoas com características primordiais pessoas dinâmicas, eficientes e com conhecimentos ampliados acerca dos serviços da empresa (SFORMI, 2014).

## **4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: MÉTODOS UTILIZADOS ATUALMENTE NO MERCADO DE TRABALHO**

Uma pesquisa realizada em uma empresa de Fraiburgo, onde se avaliou 90 empregados de uma empresa retrata que o processo de recrutamento foi definido como bom ou ótimo pela maioria dos colaboradores. Na pesquisa foi relatado que 100% das entrevistas, 64,4% provas práticas e 37,8 testes psicológicos. Os resultados da pesquisa concluíram que os métodos utilizados pela empresa em questão tinham resultados positivos constituindo-se como modelo de eficiência (BRAGAGNOLO, 2020).

Segundo Custódio (2018) os empregados buscam sempre os melhores resultados, visando o aumento dos seus lucros. O Recrutamento é parte essencial para esses resultados esperados, pois uma boa equipe que profissionais é fruto de uma seleção correta para o desenvolvimento dos cargos.

Os processos de recrutamento e seleção fazem o levantamento dos colaboradores com perfil para contratação das empresas, quando realizado com um bom planejamento é possível selecionar as pessoas com perfil ideal para o preenchimento dos cargos. Após o recrutamento uma avaliação deverá ser realizada com os candidatos que preenchem o perfil em potencial para o preenchimento da vaga. Algumas técnicas de seleção serão descritas a seguir (CUSTÓDIO, 2018).

### **4.1 Tipos de recrutamento**

Para atender as necessidades das empresas, elas podem contar com dois tipos de recrutamento o interno e externo.

#### **4.1.1 Recrutamento interno**

O recrutamento interno busca os talentos dentro de sua própria empresa para ocupar a vaga desejada ele se dá quando a organização deseja preencher uma vaga fazendo o remanejamento de outro funcionário para essa vaga. Esse remanejamento se dá por promoção, transferência, transferidos por promoção, programa de desenvolvimento e planos de carreira. É um processo onde as empresas fazem a rotatividade dos funcionários dentro da organização (CRUZ, 2017; (DILSCHNEIDER, 2018).



Se tratando de recrutamento interno a empresa obtém vantagem em relação ao pouco custo que tem, uma vez que dispõe de funcionários para realocação em outra vaga (CRUZ, 2017)

### **4.1.2 Recrutamento externo**

O recrutamento externo é utilizado por uma empresa quando deseja ter novos colaboradores para fazer parte do quadro de funcionários (CRUZ, 2017; DILSCHNEIDER, 2018).

Ele se divide em dois tipos: recrutamento externo direto e indireto. A abordagem direta é quando a própria empresa realiza a divulgação por meio de mídias sociais ou outros meios de comunicação para a divulgação da vaga que querem que seja preenchida. O recrutamento externo indireto se dá quando a organização prefere contratar uma empresa que é especializada no recrutamento de pessoas (DILSCHNEIDER, 2018).

O recrutamento externo apresenta em suas vantagens a demanda de novo pessoal para empresa com novos pensamento e talentos para acrescentar à empresa. Porém como desvantagens observa-se o custo elevado para contratar novos colaboradores, falta de motivação dos funcionários que já estão na empresa (CRUZ, 2017)

## **4.2 Tipos de Seleção**

### **4.2.1 Entrevista**

A técnica de seleção mais utilizada nas empresas, onde se trata de diversas aplicações, como no recrutamento inicial, selecionamento, orientação e aconselhamento profissional, no desempenho e desligamento, dentre outras. A forma utilizada na entrevista é a comunicação entre o entrevistador e o entrevistado que interagem entre si dentro de um certo assunto, onde o entrevistador “desvenda” mais a respeito do entrevistado. É no momento da entrevista que o candidato pode tratar mais ao seu respeito sobre pontos relevantes não citados no currículo (CUSTÓDIO, 2018).

É uma importante ferramenta do processo de seleção, sendo assim, deve ser orientada por um profissional qualificado que conheça os fatores que interferem no processo, como: antipatia, rejeição, atração e etc. O recomendado é que outros entrevistados analisem o mesmo candidato para diminuir a chance de contratação de um colaborador indesejado (BENTO, 2017).

Entrevista é um tipo de processo de comunicação, onde pode ter ruído, distorção, sobrecarga, omissão e típicas barreiras de comunicação humana, é de suma importância que o entrevistador deve reduzir essas limitações na comunicação com o intuito de melhorar a validade e confiança da entrevista. Para que isso aconteça o entrevistador tem que passar por treinamentos que ajudam na melhoria do processo de entrevista (CARNEIRO, 2020).



A Entrevista com certeza é o modo mais utilizado nas organizações, ela contém inúmeras aplicações, desde o recrutamento, entrevista de caráter social, de desempenho, até o desligamento. Embora seja muito pobre a base científica e por ser uma técnica subjetiva e imprecisa de seleção, essa entrevista é a que mais interfere na decisão de escolha dos candidatos (FIGUEIRAS, 2019).

#### **4.2.1.1 Entrevista comportamental**

É bastante utilizada nos processos de seleção das empresas onde focam em situações do cotidiano em que o entrevistado responderá com o seu comportamento diante das situações apresentadas, caso o candidato não possua experiência no cargo almejado o mesmo poderá responder com suas experiências do dia a dia. O intuito do entrevistador é reconhecer através do comportamento dos candidatos o seu conhecimento, sentimentos, habilidades e atitudes diante das situações apresentadas e analisar se as competências do candidato estão de acordo com o que a empresa busca (CARNEIRO, 2020).

Entrevista comportamental é quase uma forma de entrevista tradicional. Os tipos de perguntas utilizadas são abertas e focam na área que será preenchida. A vantagem é apresentar situações específicas de trabalho. Elas trazem ao candidato a sensação de situação hipotética (FIGUEIRAS, 2019).

Esse tipo de entrevista representa vivências do passado, situações essas que auxiliam como será o comportamento do futuro candidato. Ao contrário de julgar os entrevistados com casos hipotéticos, o entrevistador pede ao candidato para descrever uma vivência, onde os fatos apresentados do passado buscando antever um futuro comportamento, demonstrando a competência que deseja analisar (FIGUEIRAS, 2019).

#### **4.2.1.2 Entrevista técnica**

Absorve e estuda informações técnicas, habilidades do candidato e experiência profissional, realizadas pelo entrevistador que o candidato se envolver. Confirma a decisão de quem será o entrevistado escolhido, sendo assim um caráter de decisão (FIGUEIRAS, 2019). Nesse tipo de entrevista o entrevistador avaliará os candidatos de acordo com a classificação padronizada (LIMA 2017).

#### **4.2.1.3 Entrevista tradicional**

Através de perguntas abertas, que contenham assuntos técnicos e psicológicos, como: quais as causas de deixar o último emprego, vantagem em trabalhar na empresa, habilidades que são de suma importância para um ótimo desempenho do cargo e pontos fortes e fracos (FIGUEIRAS, 2019).



Pode ser mais apta a antever a personalidade do candidato escolhido, como o entrevistador usa um meio informal, o candidato ficará mais à vontade, o que concede uma melhor observação de comportamentos significativos (LIMA 2017).

### **4.2.2 Prova ou testes de conhecimentos ou de capacidade**

As provas ou teste de conhecimento tem o intuito de mensurar de forma claro o percentual de conhecimento e habilidades obtidos por meio de prática, exercício ou estudo. A maneira mais comum de aplicação dos testes de conhecimento são: orais – provas são verbais – e escritas – provas escritas. As realizações das provas se dão por meio de uma tarefa ou trabalho com tempo determinado a serem feitos, como manobras de um veículo, digitação ou escrita. Quanto a área de conhecimento é apresentada duas formas mais usuais, como; Gerais – provas que medem o conhecimento geral do entrevistado. Específicas – são provas que mensuram os conhecimentos específicos e técnicos que estão relacionados com o cargo específico. Quanto as formas existem as; provas tradicionais – provas do tipo expositivo e dissertativo, que possuem poucas questões, pois exigem longas respostas, o que culmina em uma avaliação mais subjetiva e demorada. As provas objetivas – são provas que têm sua aplicação e correção se dão de maneira mais rápida, pois geralmente esses testes são de múltipla escolha, testes de sim-não, certo-errado, dentre outros. Provas mistas – são provas que tem tanto questões objetivas como dissertativas (CARNEIRO, 2020).

As provas de conhecimentos gerais têm pouca relação com o perfil profissional, mas servem para entender mais a fundo o mundo do candidato, atitudes pessoais e profissionais. Já provas específicas visam avaliar o conhecimento profissional que o candidato possui, que são indispensáveis para desempenhar determinada função. Esses tipos de instrumentos devem ser aprimorados e comprovados dentro da organização para não dispensar ótimos candidatos (BENTO 2017).

### **4.2.3 Testes psicológicos**

Esse teste é formado por uma sequência padronizada de questões ou problemas que avaliam uma característica específica. O foco destes testes é mensurar o intelecto, a personalidade e aptidões do candidato, comparar as características específicas que se relacionam com o cargo concorrido e comparar a probabilidade de o candidato se adaptar a empresa e cargo. Os testes psicológicos observam a variação das aptidões de um indivíduo com respeito a uma parte representativa de pessoas, que se tornam padrão de comparação, onde focalizam nas aptidões, procurando uma proporção em que toas ou a maioria das pessoas têm, com o foco de ampliar e antever determinado comportamento em várias formas de trabalho (CARNEIRO, 2020).

Busca a autenticidade da pessoa, vida pessoal, em família, aspecto, lazer, sua história. Tem como foco mergulhar em vários aspectos da vida do entrevistado como esquadrihar o perfil psicológico adequado ao perfil específico que se procura. Está cada vez mais raro esse tipo de entrevista, a dificuldade das informações colhidas, o tempo disponível

para as entrevistas e processos, deve ser guiada por psicólogos (FIGUEIRAS, 2019).

São Ferramentas de padrões que despertam determinado comportamento do candidato. Servem para prever a reação humana fundamentada no teste que foi revelado. Um dos mais utilizados são os testes psicométricos que tem uma média feitas com informações colhidas anteriormente. Que são afins à maioria dos candidatos (BENTO, 2017).

#### 4.2.4 Dinâmica de grupo

São vivencias realizadas com grupos de pessoas que por meio de exercícios são orientados que visam obter objetivos específicos que refletem sobre a sua experiência. A dinâmica em grupos os candidatos são postos em situações simuladas de trabalho onde o representante que conduz a seleção analisa como os candidatos agem frente a uma situação problema, o objetivo deste e ser um complemento com as demais formas de seleção. A dinâmica de grupo também serve como uma rica fonte de informações sobre os candidatos precipuamente com respeito ao comportamento e atitudes dos exercícios mais usados são: Dinâmica principal onde exercícios que vivencias certas situações onde o responsável pela dinâmica avalia a liderança, comunicação, motivação entre outros (CARNEIRO, 2020).

Há uma procura constante na aquisição de ótimos profissionais e uma necessidade imediata não só na melhor captação de futuros colaboradores, mas de uma forma que elevem as chances desses profissionais de permanecerem na empresa e venha para melhorar o desempenho da organização. A busca por bons candidatos não é fácil, pode ser um processo demorado e caro o que faz com que bastante organizações pulem etapas no processo de recrutamento e seleção, o que impacta negativamente o desempenho da organização.

Vale lembrar que o processo de recrutamento e seleção é muito complexo, que deve ser seguido um plano e que cada parte do processo tem sua importância e necessita ser dedicado tempo, recursos financeiros e pessoas para uma realização correta. Investir e obter novos talentos é o caminho do sucesso para que a empresa se mantenha em alta competitividade e permaneça no mercado de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu avaliar a importância do recrutamento e seleção no contexto de gestão de pessoas. Os estudos obtidos para realização desta pesquisa nos evidenciaram que os processos de recrutamento e seleção estão sendo amplamente utilizados pelas empresas, no intuito de construir o melhor quadro de pessoal, visando a qualidade dos serviços das organizações.

Com base nos achados conclui-se que os métodos de recrutamento e seleção têm sido uma ferramenta fundamental na atualidade, pois estes permitem análise de fato-



res de grande importância para o bom desenvolvimento dos serviços nas empresas. Em contrapartida observa-se que são métodos que pouco têm se utilizados nas pequenas empresas.

Destaca-se nos achados da pesquisa a eficiência da aplicabilidade destes métodos encontrados na literatura, estes métodos têm mostrado bons resultados e permitem contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade das dos serviços ofertados por organizações na atualidade.

A efetivação desta pesquisa possibilitou ainda demonstrar a variedade de métodos de recrutamento e seleção, cabendo ao empregador definir qual o melhor método a ser empregado nos seus processos de contratação de novos colaboradores.

Os resultados obtidos sugerem a necessidade de investimentos nos estudos atuais nas empresas, para que haja melhorias na adequação dos métodos de seleção e recrutamento no âmbito de gestão de pessoas.

## Referências

- ALCÂNTARA, Pedro Thiago Rocha de. **Gestão de Pessoas em Metodologias Ágeis**. 2017. 83p. (Monografia). Universidade de Brasília – UnB, Faculdade UnB Gama – FGA, 2017.
- BENTO, Bruna Pimenta et al. A importância de um bom processo de recrutamento e seleção. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**. v.1, n. 10, 2017.
- BRAGAGNOLO, Sandra Mara et al. Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, 2020.
- CARNEIRO, Samela Gesica Domingues. Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 5. 2020.
- CASSIANO, Cecília Nascimento; LIMA, Luciana Campos; DOS SANTOS ZUPPANI, Tatiani. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- COIMBRA, Andreia Fernandes. **O processo de recrutamento e seleção na Interecycling**. 2020. 104p. (Dissertação). Instituto Politécnico de Coimbra, 2020.
- CRUZ, Kenedy Oliveira de Matos. **Recrutamento e seleção de pessoas: a importância do processo para a escolha de uma boa equipe: estudo de caso**. 2017. 40p. (Monografia). Universidade de Brasília, 2017.
- CUSTODIO, Alessandra Ferraz et al. **A relevância do processo de recrutamento e seleção nas organizações**. 2018. 42p. (Monografia). Faculdade Capixaba da Serra, 2018.
- DA CRUZ, Marcelo Miguel; DE CARVALHO, Rosiane Maria. **Recrutamento e Seleção: a situação atual e as perspectivas futuras dos candidatos**.
- DILSCHNEIDER, Aline; GESSI, Liliana. A importância de um bom processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista FEMA**. v 7, n. 1, Jan./Jun. 2017.
- FERNANDES, Vítor Hugo Machado. **Recrutamento e Seleção: as práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups**. 2017. 84p. (Monografia). Instituto Politécnico do Porto, 2017.

FIGUEIRAS, Bruna et al. A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.

LIMA, Mariana Figueiredo Tavares. **Desenvolvimento da área de negócio-Recrutamento e Seleção**. 2017. 85p. (Dissertação). Faculdade de Economia do Porto, 2017

NASCIMENTO, Ronimarcos Lima et al. GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

OLIVEIRA, Cassiano Drabeski. **O desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. 2011. 44p. Universidade do Rio – UNIRIO, 2011.

RIBEIRO, Suélen Cristiane. **Processos e técnicas de recrutamento e seleção de pessoal em um escritório contábil**. 2020. 20p. (Monografia). Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2020.

ROCHA, Ana Paula de Sousa; BAYLÃO, André Luis da Silva. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. 2014.

SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos de. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. **II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde**, v. 6, 2015.

SILVA, Andressa Cruz Pereira; DA SILVA ALBUQUERQUE, Joyce. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v. 1, n. 1, 2019.

# CAPÍTULO 3

## **MARKETING DE CONTEÚDO COMO ESTRATÉGIA PARA ATRAIR CLIENTES E AUMENTAR AS VENDAS**

*CONTENT MARKETING AS A STRATEGY TO ATTRACT CUSTOMERS AND  
INCREASE SALES*

**Joenilce da Mata Santos da Silva<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A presente pesquisa apresenta uma revisão da literatura sobre o Marketing de Conteúdo quando utilizado como estratégia para atrair clientes e aumentar as vendas, visa discutir como otimizar o processo de vendas ao utilizar o Marketing de Conteúdo como estratégia. Para elaboração desse estudo, foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica como metodologia, viabilizando discussões sobre: a necessidade de definir um público alvo e uma persona; como o Marketing de Conteúdo pode tornar o processo do funil de vendas mais eficiente; e, por fim, conhecer os benefícios e vantagens ao utilizar o Marketing de Conteúdo. Assim os resultados da pesquisa evidenciam que o Marketing de Conteúdo pode ser um grande aliado para as empresas quando aplicado de forma estratégica, pois além de possibilitar atrair o cliente ideal e aumentar o faturamento de um negócio, o Marketing de Conteúdo ainda traz diversos benefícios, como aproximar a marca do consumidor gerando identificação, conexão e confiança por meio da humanização da marca, e quanto maior a confiança, mais fácil e menor o custo para vender para esse mesmo cliente, Quanto maior o nível de relacionamento entre a marca e o cliente, mais ela se torna referência na mente dele, pois quanto mais a empresa usa o conteúdo para ensinar, informar e tirar dúvidas, mais o cliente passa a vê a empresa como autoridade em seu segmento, possibilitando maior retenção e consequentemente, mais vendas

**Palavras-chave:** Marketing de Conteúdo. Persona. Funil de Vendas. Marketing Digital.

## Abstract

The present research presents a review of the literature on Content Marketing when used as a strategy to attract customers and increase sales, aims to discuss how to optimize the sales process when using Content Marketing as a strategy. For the elaboration of this study, Bibliographic Research was used as a methodology, enabling discussions on: the need to define a target audience and a persona; how Content Marketing can make the sales funnel process more efficient; and, finally, to know the benefits and advantages when using Content Marketing. Thus, the research results show that Content Marketing can be a great ally for companies when applied strategically, because in addition to attracting the ideal customer and increasing the revenue of a business, Content Marketing still brings several benefits, how to bring the brand closer to the consumer, generating identification, connection and trust through the humanization of the brand, and the greater the trust, the easier and lower the cost to sell to that same customer, The greater the level of relationship between the brand and the customer, the more it becomes a reference in their minds, because the more the company uses the content to teach, inform and answer questions, the more the customer comes to see the company as an authority in its segment, enabling greater retention and, consequently, more sales.

**Keywords:** Content Marketing. Persona. Sales Funnel. Digital Marketing.



## 1. INTRODUÇÃO

Ao observar o cenário atual, percebe-se grandes mudanças comportamentais na sociedade quando se trata de consumir novos produtos e serviços, e desta forma, fez-se necessário também que as empresas se adaptassem essas novas demandas, consequentemente, todo o processo de vendas e marketing também evoluiu. E fazer uso apenas do marketing tradicional já não é suficiente para atender esses novos consumidores, e com isso, o Marketing de Conteúdo têm ganhado força, criando novas estratégias para atrair o público, não de forma geral, como era feito pelas publicidades tradicionais, mas de forma assertiva para um público específico.

Nesse novo contexto, é essencial que as empresas tenham visibilidade online, e consigam atrair a atenção do público e ainda se diferenciar da concorrência, utilizando estratégias bem elaboradas, com conteúdo específico para atrair seu público-alvo através dos canais adequados, e o Marketing de Conteúdo tem se destacado por gerar valor às pessoas por meio de conteúdos relevantes que ensinam, informam e até mesmo solucionam problemas.

Desta forma, este trabalho justifica-se pela necessidade de aguçar as discussões acerca dos conteúdos utilizados como estratégia de marketing pelas empresas, somados ao intuito de compreender os benefícios que essas, por sua vez, promovem às empresas e a sociedade.

Desde então, as formas de publicidade e divulgação estão sendo atualizadas diariamente, pois antes os canais mais utilizados pelo marketing tradicional eram a televisão, o rádio, *os outdoors*, as revistas, entre outros. Porém com o avanço das tecnologias, o marketing digital se destacou por meios das mídias sociais, pois utilizam menos investimento para chegar até o consumidor ideal. Desta forma o presente trabalho busca responder a seguinte questão: Quais as vantagens para empresas que utilizam o Marketing de Conteúdo?

Com o intuito de esclarecer essa questão, abordou-se o processo de otimizar as vendas usando o Marketing de Conteúdo como estratégia, afim de entender a necessidade de definir um público alvo e uma persona, e como o Marketing de Conteúdo pode tornar o processo do funil de vendas mais eficiente, além de conhecer os seus benefícios.

O presente trabalho aplicou a metodologia de Revisão Bibliográfica, onde foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, onde foram usados artigos publicados nos últimos dez anos, selecionados a partir de (livros, sites, banco de dados, etc.) que foram pesquisados usando as seguintes palavras chaves "marketing digital", "marketing de conteúdo", "persona" e "funil de vendas".



## 2. PÚBLICO ALVO E PERSONA

Com o avanço da digitalização percebeu-se que a forma de se comunicar mudou, o cliente não está mais sentado inerte na frente de uma televisão recebendo as informações que a mídia decide, hoje com a acessibilidade de ter a internet na palma da mão o consumidor detém o controle sobre o que deseja consumir, “os clientes na era digital não são consumidores passivos; são como nós [...], interagindo e construindo marcas, mercados e uns aos outros. As empresas precisam conscientizar-se dessa nova realidade” (ROGERS, 2017, p. 36).

Frente a esse novo cenário, fez-se necessário a elaboração de novas estratégias de marketing para interagir e se conectar a esses novos usuários, e uma das principais estratégias que tem se destacado por entregar um conteúdo de valor para o cliente é o Marketing de Conteúdo.

Marketing de conteúdo é uma abordagem que envolve criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo que seja interessante, relevante e útil para um público claramente definido com o objetivo de gerar conversas sobre conteúdo (KOTLER, 2017, p.147).

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 6) Marketing “é um sistema total de atividades de negócios desenvolvidas para planejar, dar preço, promover e distribuir produtos que satisfaçam os desejos dos mercados-alvo e atingir objetivos organizacionais”, então, não se trata a penas de uma ação isolada, como a criação de um anúncio de vendas, mas de toda uma cadeia de ações estrategicamente desenvolvidas para alcançar um determinado objetivo. Assim, uma das definições que retrata essa visão é a seguinte:

Marketing de conteúdo é o oposto de anúncio, e isso significa engajar os clientes com um conteúdo que eles realmente desejam, de uma forma que sirva aos propósitos e aos ideais da marca, ao invés de apenas tentar incluir o logotipo no campo visual. É atingir exatamente a audiência que se deseja e não atirar para todos os lados. É oferecer a experiência que o público-alvo busca e não tentar chamá-lo com uma oferta para depois iludi-lo com uma proposta discrepante. Em resumo, é a evolução da publicidade para algo mais efetivo, mais eficiente e menos dissimulado (KEITH BLANCHARD, apud REZ, 2016, p. 2).

Tornou-se então indispensável gerar valor para atrair o cliente certo, um cliente que está interessado na marca não apenas por conta do produto ou serviço, mas porque se identificou com os valores da marca e as “empresas que alcançam altos índices de satisfação do cliente fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso” (KOTLER, 2005, p.51), e essas empresas têm se tornado cada vez mais referência em seu segmento. E de acordo com Adélia Franceschini e Marcos Cobra, a segmentação de mercado passa por três fases:

Agrupar as pessoas com gostos, necessidades, desejos e outros aspectos relevantes e idênticos; a comunicação deve ser ajustada e direcionada ao segmento-alvo; e por fim, o produto deve ser posicionado para o mercado-alvo, para que compreenda que aquele produto atende às suas necessidades (FRANCESCHINI, COBRA, 2009, p. 30).

Têm-se então que primeiro há uma separação de grupos, onde os mesmos têm interesses em comum, depois que se entende com quem se quer falar, há um ajuste na forma de se comunicar adequando a linguagem a esse grupo, e só então é apresentado um produto que satisfaça as necessidades desse grupo. Porém, mesmo após a segmentação o mercado ainda era muito amplo e a comunicação ainda se perdiam e não alcançava o consumidor ideal. Para delimitar ainda mais esse mercado e conseguir alcançar esse consumidor viu-se a importância da definição de um público-Alvo.

O processo deve começar tendo-se em mente o público-alvo, bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer (KOTLER, 2000, p. 572).

Em concordância com essa visão Gabriel (2010, p.63) afirma "público-alvo é o foco das estratégias de marketing [...] desenvolvidas. Portanto, quanto mais se conhecer o público-alvo, melhores serão as chances de se desenvolver estratégias adequadas a ele." E afim de tornar esse processo mais eficaz, e conhecer as necessidades, dificuldades e os desejos desse público, para dessa forma poder criar e entregar um conteúdo útil e de valor ao consumidor chegou-se a definição de Persona:

Persona é uma personagem fictícia que representa seu consumidor ideal e para o qual você criará todo o conteúdo de seu marketing. Essa personagem tem nome, idade, interesses dentro e fora trabalho e várias outras características relevantes para que ela seja a representação mais próxima possível de uma pessoa (PEÇANHA, 2017, p. 33).

Entendeu-se então que para atrair e reter clientes fiéis a marca é fundamental conhecer profundamente esse cliente, quem ele é, quais suas dores, quais seus desejos, o que ele busca, quais seus objetivos, ou seja, tornou-se indispensável definir um público-alvo e delimitar esse público através da criação de uma persona, viu-se então que um complementa o outro, porém são diferentes entre si. A figura a seguir demonstra a diferença entre o público-alvo e a persona:

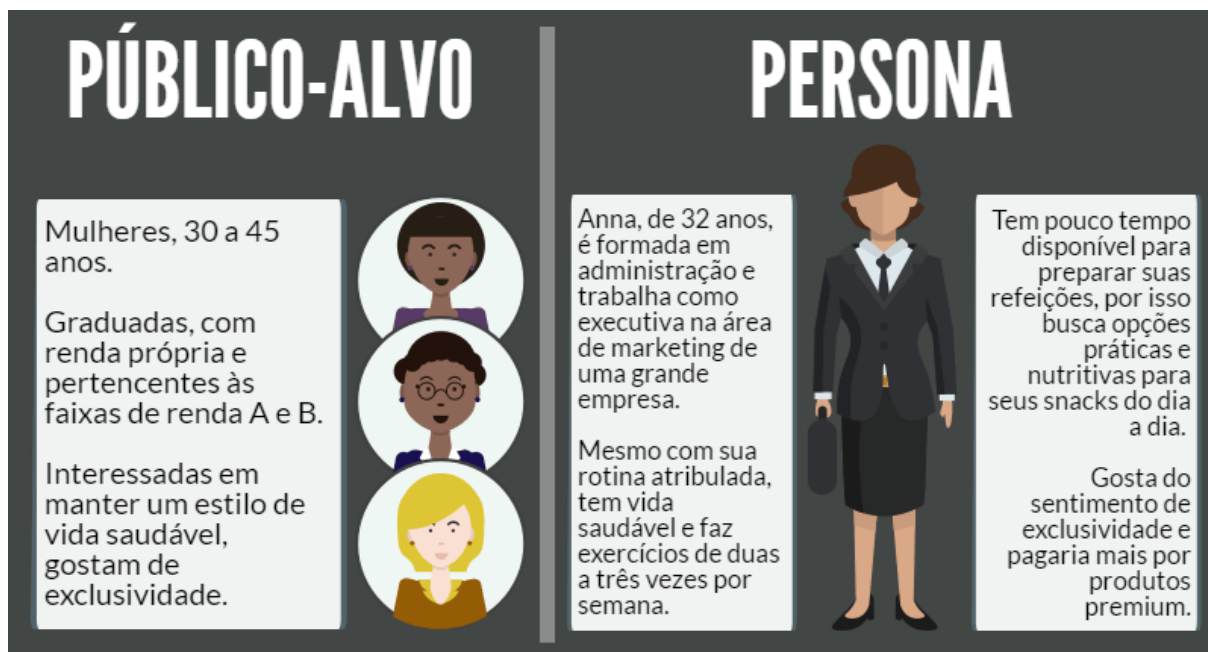


Figura 1- O que é uma buyer persona

**Fonte:** <https://www.geofusion.com.br/blog/construa-sua-buyer-persona-e-saiba-onde-seus-produtos-devem-estar/> Acesso em: 7 abr. 2022.

Conforme demonstrou-se na figura a cima, há uma grande diferença entre persona e público-alvo, enquanto o público alvo considera um grupo de consumidores com características demográficas e comportamentais de forma mais ampla, a persona pega esse mesmo público e delimita de forma mais específica e aprofundada, “a persona de seu público não precisa ser perfeita, mas precisa ser suficientemente detalhada para que seus criadores de conteúdo tenham uma compreensão clara de com quem estão se envolvendo” (PULIZZI, 2016, p. 131).

Conforme foi apresentado é preciso conhecer seu público pra que as ações de marketing sejam assertivas, Rafael Rez (2016) diz que “um dos principais objetivos do marketing de conteúdo é atrair uma audiência preparada para comprar, interessada no que a empresa tem a oferecer”, pois segundo ele, a única forma de fazer isso é identificando o perfil do cliente ideal através da criação de uma persona e “o papel do Marketing de conteúdo é atrair a pessoa física certa que conhecerá seu produto e levar à decisão de contratação ou compra” (PEÇANHA, 2017, p. 33).

A partir dessa definição, entendeu-se que as empresas podem planejar um conteúdo específico e mais assertivo para atrair e converter mais clientes, conforme relata Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 152) “depois de delimitar o público, os profissionais de marketing precisam traçar os perfis desse público e descrever suas personas, o que ajudará a imaginar como são na vida real. Por meio de uma pesquisa apropriada. ”

Peçanha (2017) destaca alguns pontos importantes para a definição de uma persona, são eles:

- Nome
- Cargo (nome da empresa, tamanho da empresa, detalhes do cargo...)
- Dados Demográficos (idade, gênero, salário, educação, família...)

- Objetivos, Desafios Pessoais (como você ajuda a persona a resolver seus problemas e alcançar esses objetivos?)
- Hobbies
- Medos e Valores
- Onde costuma se informar?
- Como se diverte?

Com base nas informações levantadas, torna-se de fácil compreensão as dificuldades, desejos e objeções dos clientes, e a partir desses dados é possível criar conteúdo que gere transformação e entregue a solução que o cliente está buscando. Rez (2016) corrobora com essa ideia quando diz que não basta apenas idealizar um personagem com base em achismos, é indispensável uma pesquisa aprofundada, podendo usar mais de uma persona.

Em conformidade, reforça Peçanha (2017, p. 36) “o objetivo é humanizar a personagem mostrando em forma de texto como é sua rotina, suas ambições e dificuldades na vida e o que a motiva. ” Entendeu-se então que o motivo de definir e conhecer a persona é que a partir dessas informações se construa a perspectiva do cliente ideal, com intuito de apresentar produtos ou serviços que atendam às necessidades e desejos desse cliente.

Segundo retrata Franceschini e Cobra (2009, p. 11) “marketing é descobrir o que o cliente ainda não esperava e, quando isso lhe é oferecido, provocar uma forte satisfação percebida. Ou seja, antecipar o que o cliente não esperava”. Sendo assim, entende-se que o intuito de conhecer a fundo a persona é afim de proporcionar uma experiência encantadora ao consumidor.

Os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 21).

Visto que é necessário, além de proporcionar uma experiência encantadora, conquistar a confiança e construir um relacionamento, tornando esse cliente não apenas um consumidor do produto ou serviço, mas um embaixador da marca, “isso fará com que a conexão entre você e o seu cliente se fortaleça, e suas conversões aumentarão” (MUNHOZ, 2020, p. 51).

Pois segundo Peçanha (2017, p. 33) “O papel do Marketing de conteúdo é atrair a pessoa física certa que conhecerá seu produto e levar à decisão de contratação ou compra”. Pois conforme relata Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 156) “o conteúdo de alta qualidade é inútil se não atingir o público pretendido. Porém quando o conteúdo é direcionado a um público específico, “o conteúdo certo irá converter os seus seguidores em compradores e abrirá portas você criar relacionamento com a sua audiência (MUNHOZ, 2020, p. 36).

Definir o público-alvo e a persona ajuda a conhecer o comportamento do consumidor, para tomada de ações estratégicas e assim, se comunicar de forma adequada com

esse público com intuito de gerar identificação, confiança e por fim desejo de compra. Conforme será explanado no próximo capítulo de forma mais aprofundada como usar o Marketing de Conteúdo para atrair e conduzir o consumidor até o momento de compra por meio do funil de vendas.

### 3. FUNIL DE VENDAS

No capítulo anterior foi apresentado a importância de definir um público alvo e uma persona para atrair o consumidor ideal, mas não basta apenas atrair o público certo, é preciso reter essa audiência e transforma-lo em cliente. Nesse capítulo será apresentado como o Marketing de Conteúdo utiliza o funil de vendas nesse processo, pois de acordo com Rez (2016, p. 15) “você pode usar o conteúdo para criar uma verdadeira máquina de vendas, ser “A” grande autoridade do seu mercado e gerar crescimento previsível e escalável”.

Peçanha (2017, p. 14) relata que os principais motivos para o crescimento e disseminação do Marketing de Conteúdo foi o baixo investimento e a autonomia que ele trouxe ao consumidor. Que de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 27) “as empresas costumavam ter controle sobre as comunicações de marketing”, mas com o livre acesso à internet, tornou-se fácil a criação e propagação de conteúdo a qualquer pessoa sendo ela profissional ou consumidor.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 27) ainda destaca que “do ponto de vista da comunicação de marketing os consumidores não são mais alvos passivos; estão se tornando mídias ativas de comunicação”, o consumidor pode acessar o conteúdo que ele tem interesse, podendo escolher qual conteúdo consumir. E as empresas precisam entender que “houve um tempo em que a mídia paga era a maneira melhor e mais eficaz de vender nossos produtos e serviços, mas não é mais” (PULIZZI, 2016, p. 27).

Então, ter uma estratégia bem definida de criação e divulgação de marketing será o diferencial para as empresas que buscam se destacarem no mercado. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 74) reforçam que “as empresas deveriam mapear o caminho do consumidor até a compra”, ao levar em consideração essa afirmação, “percebe-se a importância de ter conteúdo específico para cada fase de consciência do consumidor, desde o primeiro contato do consumidor com a marca até a ação de compra, pois “os seus clientes não se preocupam com você, seus produtos ou seus serviços. Eles se preocupam consigo mesmos” (PULIZZI, 2016, p. 18).

Desta forma o marketing de conteúdo deve “estar presente no processo de compra do consumidor de forma a oferecer exatamente o que ele precisa saber em cada etapa da sua decisão” (REZ, 2016), pois “os clientes de hoje são mais inteligentes, mais conscientes em relação ao preço, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores” (KOTLER, 2005, p. 55).

No marketing de conteúdo os clientes em potencial são chamados de leads, ou seja, um lead é “qualquer pessoa que demonstrou interesse por seu produto ou negócio e forneceu informações para que você possa identifica-lo” (PEÇANHA, 2017, p. 23), e com base

nessas informações entregar conteúdo personalizado por meio das ações de marketing.

Mas o marketing de conteúdo não é apenas para captar esses leads (possíveis clientes), mas principalmente, para gerar valor, por meio de conteúdo útil para esse público. De acordo com Rez (2016), ele pode ser usado muito além, incluindo diminuir as taxas de insatisfação e cancelamentos, atraindo fãs para sua marca, como destaca Peçanha:

O grande diferencial do marketing de conteúdo é a possibilidade de guiar o leitor através das várias etapas do funil, criando conteúdo para cada uma delas de acordo com a necessidade do público. O segredo é conseguir entender as atuais intenções da audiência, prever intenções futuras e criar um acervo de conteúdo que responda as essas intenções 24 horas por dia, sete dias por semana (PEÇANHA, 2017, p. 148).

Segundo Pulizzi (2016, p. 130) "marketing de conteúdo deve começar e terminar em seu público. Se você não entender os desejos e necessidades de seu público, não há como ter sucesso com o seu conteúdo". Essa visão é reforçada por Adolfo (2011, p. 345) quando explica que "quanto mais você conhece seu consumidor, tanto melhor é o entendimento de sua linguagem, seus valores, seus desejos, suas críticas e experiências; melhor você se relaciona com ele e mais consegue vender para ele".

Conforme foi apresentado conhecer o público é a base para a produção de conteúdo, e de acordo com Pulizzi (2016, 25) a aplicação da estratégia Marketing de Conteúdo deve "ser empregada em toda e qualquer fase do processo de compra, desde as estratégias voltadas para a atenção até as estratégias de retenção e fidelização; e inclui vários grupos de compra".

Para mapear e qualificar a fase em que o cliente está no processo de compra, uma ferramenta muito usada é o Funil de vendas, ele estabelece a jornada do cliente, e levar um consumidor que não conhece o produto ou serviço até o desejo da compra. Conforme retrata Pulizzi (2016, p.144):

O ciclo de vendas é como nós, profissionais do marketing de conteúdo, identificamos esses clientes que: Não sabem nada a nosso respeito. Em seguida, sabem algo sobre nós. Um pouco depois, estão interessados no que temos para oferecer. Depois, nos comparam com outras soluções. Finalmente, fazem o que nós queremos que eles façam (PULIZZI, 2016, p. 144).

Percebe-se que o conteúdo é inicialmente criado para um possível cliente, que ainda não conhece o produto ou serviço, mas a partir do primeiro contato, o conteúdo passa conscientizá-lo sobre problemas que ele tem e que seu negócio pode solucionar, somente então é apresentado o produto ou serviço. Portanto, "você pode usar o conteúdo para ajudar a conduzi-lo através do ciclo de compra". (PULIZZI, 2016, p. 119)

O conteúdo passa por várias fases de consciência do consumidor, e a quantidade de fases do funil de vendas pode variar de acordo com os objetivos de cada empresa, mas normalmente se divide em três fases: topo de funil, meio de funil e fundo de funil, como observado na figura a seguir.

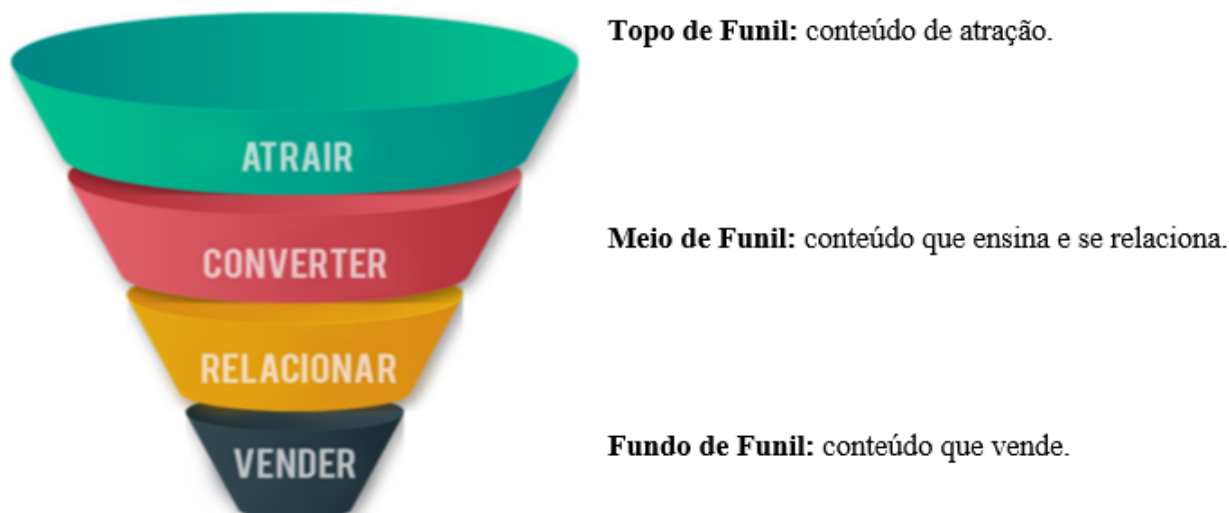


Figura 2- Funil de Vendas

**Fonte:** zetadesign.com.br/estrategia-funil-de-vendas/ Acesso em: 3 nov. 2021.

Conforme viu-se na figura, há três fases do funil de vendas, que vai desde quando o consumidor conhece um negócio até a fidelização do cliente. A primeira fase do funil de vendas é o topo de funil, é a fase de despertar o interesse do consumidor, por meio da necessidade ou desejo pelo seu produto ou serviço, “uma estratégia de marketing de conteúdo sempre começa concentrando-se na conscientização e na educação, o que quase inevitavelmente está na parte superior do funil” (PULIZZI, 2016, p. 146).

De acordo com Peçanha (2017, p. 149) o objetivo do topo de funil é “criar a maior audiência possível e recorrente, fazendo surgir um interesse pela marca, começando pelo interesse por seu conteúdo [...] e, por meio de um bom trabalho de conteúdo, uma parte dela seguirá para as próximas etapas. ” O conteúdo que é entregue no topo de funil, é um conteúdo leve, sem muita informação, raso, superficial, com o intuito apenas de atrair possíveis clientes.

E de acordo com Julia Munhoz (2020, p. 40) “é fundamental atrair as pessoas certas para o seu negócio, ou você não terá resultados. [...] atrair as pessoas erradas, além de custar tempo e dinheiro, gasta muita energia e leva à desmotivação” por isso a necessidade de ter definido o público que você quer atrair.

Conforme foi mencionado, nem todos que chegaram e conheceram a marca irão permanecer, pois mesmo definindo o público, por se tratar de um conteúdo superficial, atrai muitas pessoas que às vezes não têm interesse no produto ou serviço, mas aqueles que permanecem são pessoas que se identificaram com a marca e têm interesse em saber mais informações sobre o produto ou serviço.

Nesse momento entra o conteúdo de meio de funil, segundo descreve Peçanha (2017, p. 151) “o papel do conteúdo de meio de funil é guiar a audiência para que ela tome as melhores decisões sobre como solucionar um problema, mas ainda sem ser muito publicitário”, essa fase ainda não é a hora de vender o seu produto ou serviço pois o consumidor ainda não confia totalmente na marca, esse é o momento de informar, de ensinar e principalmente, se relacionar com esse consumidor.

Munhoz (2020, p. 40) relata que “ao criar relacionamento com os seus clientes, você converte muito mais o seu negócio. Você estabelece a confiança e a reciprocidade necessárias em um processo de vendas, afinal, não há venda sem credibilidade. ” Pois as pessoas compram de quem elas confiam, e se ao se relacionar o cliente criar uma conexão profunda com a marca, eles se tornam defensores da marca, embaixadores que indicam a marca para outros consumidores.

Na fase de meio de funil é necessário também criar conteúdo que apresente as soluções que o produto/serviço oferece, é o momento ideal para tirar as dúvidas do cliente e auxiliá-lo na tomada de decisão. É a fase ideal de produzir conteúdo que quebre as possíveis objeções do cliente, pois o consumidor mesmo gostando do seu produto pode ainda colocar barreiras para adquiri-lo, como por exemplo dizer que não tem dinheiro, que está caro, entre outras objeções. Esse é o momento de criar conteúdo que antecipe e responda as possíveis desculpas para não comprar o produto, e encaminhá-lo a terceira fase do funil de vendas.

Segundo Pulizzi (2016, p. 27) “existe o momento certo para o marketing de vendas apresentando garantias, características e vantagens, e depoimentos de clientes sobre o porquê de você ser tão incrível”, esse momento é a fase de fundo de funil, a fase da tão esperada venda, conforme relata Munhoz (2020, p. 47) “vender é resultado de uma comunicação específica e persuasiva, uma comunicação que se alinha exatamente com o que está na mente do cliente. ” O intuito é transformar interesse em desejo, e levar a decisão de compra.

A decisão de compra acontece quando o cliente reconhece que precisa do produto/serviço para solucionar seu problema. Peçanha (2017, p. 153) relata que “os conteúdos dessa etapa se diferenciam bastante dos das etapas anteriores, pois são bem focados em apresentar a sua empresa e convencer o público a fazer negócios com você”. Em conformidade, Munhoz traz a seguinte visão:

Quando há a atração dos clientes certos e relacionamento com eles, você sabe exatamente quais são suas dores, dificuldades e necessidades. Assim, consegue vender exatamente aquilo que a pessoa procura. Suas conversões aumentam. Aqui, você deve se empenhar em entregar a maior satisfação para o seu cliente, para que ele o divulgue de maneira positiva e impacte outras pessoas com sua opinião (MUNHOZ, 2020, p. 40-41).

Conhecer as fases do funil de vendas é de grande importância para gerar conteúdo específico para o cliente no momento certo, pois conforme Peçanha (2020) “O bom conteúdo não é focado em vender, mas em trazer algum benefício para quem o lê, como resolver um problema, esclarecer uma dúvida ou ensinar algo. A venda é apenas uma consequência desse processo”,

Conforme foi apresentado, é de extrema importância conhecer as fases do funil de vendas para criar conteúdo de acordo com os níveis de consciência de cada consumidor, e entrega-lo no momento certo, para enfim conseguir vender e fidelizar o cliente. No próximo capítulo será apresentado alguns dos benefícios que as empresas podem ter ao se utilizar da estratégia de Marketing de conteúdo.



## 4. VANTAGENS DO MARKETING DE CONTEÚDO

Quando se fala de Marketing de Conteúdo há diversas vantagens quando aplicado de forma planejada e estratégica, como conhecer de forma aprofundada seu cliente, conforme relata Rez (2016, p. 37) “para quem você está vendendo? Quem é o seu público-alvo? Como você oferece o seu produto para ele no mercado? Estas são algumas perguntas que o marketing de conteúdo pode responder”.

Além de responder essas questões, pode ainda trazer mais vendas aumentando o faturamento da empresa, pois um dos benefícios do “Marketing de Conteúdo é uma maneira de gerar negócios para a empresa atraindo o público por meio da geração e distribuição de conteúdo tão bom e útil que ele vai te agradecer por fazer seu trabalho” (PEÇANHA, 2017, p. 14).

Partindo desse ponto, percebe-se que toda empresa necessita estar inserida no mercado digital e precisa fazer uso do Marketing de Conteúdo, pois de acordo com Pulizzi (2016, p. 119) “marketing de conteúdo precisa fazer algo para a empresa. Ele deve informar, envolver ou divertir com o objetivo de gerar uma ação lucrativa do cliente”. Em conformidade com essa visão Ivone Rocha relata (2018, p. 16):

O conteúdo é uma importante ferramenta de marketing que visa atrair, cativar e reter clientes, gerando uma relação próxima e de confiança entre marca e consumidor. Isso é importante, pois impulsiona as vendas, gera engajamento e melhora a imagem da marca. É um recurso de baixo custo, se comparado a campanhas e peças publicitárias e propicia muito mais oportunidades de negócios.

Percebe-se que além de ser um recurso com baixo investimento, ainda aproxima o cliente da marca, gerando confiança para o consumidor adquirir produtos ou serviços. E Munhoz (2020, p. 72) confirma isso ao dizer que “O marketing de conteúdo é essencial para a obtenção de resultados no seu negócio. É entregar antes de querer cobrar. É criar relacionamento. É se tornar confiável. É agregar significado em uma venda”.

Como apresentado anteriormente, um dos benefícios ao usar o Marketing de Conteúdo é a redução de custos, pois além do investimento para criação e divulgação de conteúdo ser menor que a publicidade tradicional, também pode diminuir o CAC (custo de aquisição de clientes), conforme relata Peçanha:

Imagine todo o esforço de marketing necessário para fazer com que uma pessoa conheça sua marca ou seu produto e se convença a fazer negócios com você. Some a isso todo o esforço ao time de vendas, e os custos sobem rapidamente. Esse custo total se chama CAC (Custo de Aquisição de Clientes) (PEÇANHA, 2017, p. 27).

Como foi visto há todo um custo para atrair novos clientes que vai desde as campanhas de marketing até o fechamento das vendas, então é muito mais caro conseguir novos clientes do que vender para quem já é cliente, para quem já conhece e confia na marca e já faz uso do produto ou serviço. E para vender mais para os mesmos clientes, é preciso aumentar a retenção de clientes, Peçanha (2017, p. 28) diz que:



Aumentar a retenção, de maneira geral, gira sempre em torno de fornecer conteúdos relevantes, com frequência, para seus clientes, de maneira que eles tenham mais sucesso ao interagir com sua marca e que você esteja sempre na mente deles nos momentos em que eles decidirem fazer novos negócios.

De acordo com Kotler (2005, p. 55) nem todos os clientes convertidos, permanecerão retidos. Por isso, é fundamental uso de marketing de conteúdo, não apenas, com intuito de atrair novos clientes, mas principalmente em reter e tornar fiel esse cliente, e para isso é necessário conhecer a percepção e o seu comportamento.

Percebeu-se então que não basta apenas criar conteúdo relevante e com frequência, é preciso estar presente, interagir com a audiência, o cliente precisa se sentir como parte da marca, conforme relata Rez (2016, p. 4) “o conteúdo é uma estratégia, uma forma de pensar o relacionamento com os clientes, de construir a imagem da empresa”, por este motivo é tão importante que as empresas estejam presente nas mídias sociais criando conteúdo e interagindo com o público, isso aproxima o cliente das marcas. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 80) trazem a seguinte visão:

Quando os clientes têm problemas e queixas, as marcas devem estar atentas e se certificar de que eles recebam soluções.

Com o tempo, os clientes podem desenvolver uma sensação de forte fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca perante os seus pares.

Outra vantagem que o Marketing de conteúdo traz as empresas é possibilidade de gerar emoções através de seus conteúdos, isso é uma vantagem porque as pessoas justificam a compra com a razão, mas compram pela emoção gerada na hora da compra, conforme explica Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 139) “Marcas que evocam emoções podem induzir ações favoráveis dos consumidores. Elas se conectam com os clientes em um nível emocional com mensagens inspiradoras”.

Educar o mercado é uma das vantagens ao aplicar o Marketing de conteúdo como estratégia de negócio. E de acordo com Rez (2016, p. 4) “o Marketing de Conteúdo não tem o objetivo de informar no sentido noticioso, ele usa mensagens que educam o cliente, fazendo com que ele conheça melhor uma solução, um produto, um serviço, uma empresa”. Pois ao tornar o cliente ciente a respeito de problemas que nem ele mesmo sabia que tinha e mostrar que seu produto soluciona esse problema, isso gerar desejo no consumidor pelo produto ou serviço.

Educar o mercado, portanto, é usar conteúdos para que as pessoas entendam como a sua empresa pode ajuda-las. Porém, em vez de falar do seu produto ou sua marca específica, é mais importante mostrar a audiência que sua empresa pode resolver um problema que ela tem (PEÇANHA, 2017, p. 24).

Conforme Munhoz (2020, p. 76) explica, “quanto mais você educar o seu seguidor por meio de conteúdo, mais ele se tornará seu comprador.” Pois ao usar o conteúdo para ensinar o mercado, a empresa pode usá-lo para quebrar possíveis objeções do cliente, tornando assim o processo de compra mais rápido.

Quanto mais objeções forem quebradas nos conteúdos produzidos, maior a probabilidade de vendas, “seguidores têm objeções naturais na hora de comprar um produto ou serviço. São dúvidas que surgem no momento de decisão de compra. E vender é matar objeções” (MUNHOZ, 2020, p. 76),

E quanto mais a empresa ensina o mercado sobre sua especialidade e soluções que seu negócio traz, mais o consumidor percebe que seu negócio é especialista e se torna referência na mente do cliente, isso gera autoridade, e quanto maior o valor percebido pelo cliente, mais o cliente está disposto a pagar.

Outra forma que o Marketing de Conteúdo tem se destacado, é mostrar a marca de forma humanizada, pois pessoas compram de pessoas, e o conteúdo adotado pelas empresas pode tornar a marca menos engessada, e mais personalizada, e “cada vez mais, as marcas vêm adotando qualidades humanas para atrair na era centrada no ser humano” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 141).

E um dos benefícios do Marketing de conteúdo é criar conexão com o público, conforme relata Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 144) “as marcas que estão realizando um bom marketing de conteúdo fornecem aos consumidores acesso a conteúdo original de alta qualidade enquanto contam histórias interessantes sobre si mesmas”.

Ao contar histórias de si mesma, isso gera identificação, e pode aumentar a visibilidade e o reconhecimento da marca, isso é outro benefício ao usar o Marketing de Conteúdo, pois “quanto mais familiaridade as pessoas tiverem com a sua marca, maior a propensão delas a fazer negócios com você” (PEÇANHA, 2017, p. 22). E para isso é preciso que as marcas se posicionem usando o conteúdo estratégico para alcançar a mente dos clientes, como relata Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 64):

O posicionamento de marca é basicamente uma promessa atraente que os profissionais de marketing transmitem para conquistar corações e mente dos consumidores. Para exibir a verdadeira integridade da marca e conquistar a confiança dos seguidores.

Munhoz (2020, p. 54) explica que “quanto mais você aparecer [...] entregando conteúdos de valor para os seus seguidores e criando relacionamento com eles, mais rápido você se torna uma referência para os seus seguidores, que o irão divulgar naturalmente. ” Entende-se que é um processo de posicionar a marca como referência na mente do cliente, e quando isso acontece, o próprio cliente passa a indicar a marca de forma espontânea, e esse é o melhor tipo de marketing para gerar vendas.

Peçanha (2017, p. 25) relata que “quando você gera conteúdo, e as pessoas começam a enxergar sua empresa como uma referência no assunto, elas obviamente terão uma propensão maior a querer fazer negócios com você”. Significa que o cliente começa a ver o negócio como tendo domínio no assunto, e isso gera autoridade e quanto maior o nível de autoridade, maior a possibilidade de gerar negócios para a empresa. A figura a seguir demonstra os níveis da pirâmide de autoridade que um negócio ou marca pode alcançar.



Figura 3- Pirâmide de Autoridade

**Fonte:** <https://rodrigolossio.com.br/gatilho-mental-da-autoridade/> Acesso em: 2 mai. 2022.

De acordo com a figura acima há seis níveis de autoridade, e esses níveis de autoridade se dá não apenas ao alto nível de conhecimento e domínio dos assuntos abordados, mas também da percepção do consumidor em relação a marca ou negócio, conforme descrito abaixo:

- **Nível de Autoridade Generalista:** é o profissional que tem conhecimento geral da área que ele atua e por isso fala sobre diversos assuntos, mas não tem um nicho específico.
- **Nível de Autoridade Especialista:** ao contrário do generalista, ele foca em um nicho específico da sua área de atuação e fala de forma mais aprofundada sobre o assunto escolhido.
- **Nível de Autoridade:** tem um conhecimento mais amplo e aprofundado que um especialista.
- **Nível de Autoridade de Celebidades:** não precisa ter um conhecimento tão vasto como o nível de autoridade, mas é um profissional que se destacou em seu nicho de atuação.
- **Nível de Celebridade-Autoridade:** é a junção dos dois níveis anteriores, ele é um profissional com grande conhecimento na sua área de atuação, e ainda é reconhecido.
- **Nível de Autoridade Lenda:** são pessoas que se destacaram com feitos incríveis e são reconhecidos por isso.

Munhoz (2020, p. 55) explica que “ao se tornar autoridade para a sua audiência, você ganha o poder de impactar muito mais o seu mercado com as suas palavras e gera muito mais resultados para o seu negócio”. E quanto maior o nível de autoridade, melhor a empresa pode cobrar por seu produto ou serviço, “mas porque um negócio especificamente precisa de Marketing de Conteúdo? Porque ele melhora todo o marketing digital, ou melhor todo o marketing” (REZ, 2016, p. 3).

E de acordo com Morais (2015, p. 268) “o consumidor aderiu a ferramentas e plataformas de comunicação digital em uma velocidade nunca vista antes, e isso só tende a aumentar; porém, o que ele quer das marcas é que elas digam coisas que resolvam seus problemas”.

Então, estar presente nas mídias sociais se tornou imprescindível para as empresas e negócios que buscam se destacar em seus segmentos e ainda se tornar uma referência na mente de seus consumidores, entregando não apenas produtos ou serviços, mas solução para seus problemas através de conteúdo útil e relevante.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi apresentado, o Marketing de Conteúdo quando aplicado de forma estratégica, consegue identificar o seu público-alvo e sua persona, possibilitando assim, conhecer afundo o seu cliente ideal, e identificar as suas dores, dificuldades, dúvidas e desejos e a partir dessas informações poder criar conteúdo útil e relevante que atrai e agregue valor à vida do consumidor.

Percebeu-se também a importância do Marketing de Conteúdo na hora de atrair, reter e vender para o consumidor, aplicando a estratégia de funil de vendas, que entrega o conteúdo certo no momento certo, de acordo com o nível de consciência do consumidor, fazendo com que um consumidor que não tinha consciência de determinado produto/serviço, seja atraído e sinta desejo de comprá-lo.

Desta forma, concluiu-se que além de atrair o cliente ideal e aumentar o faturamento de um negócio, o Marketing de Conteúdo ainda traz diversos benefícios, como aproximar a marca do consumidor gerando identificação, conexão e confiança por meio da humanização da marca, e quanto maior a confiança, mais fácil e menor o custo para vender para esse mesmo cliente. Quanto maior o nível de relacionamento entre a marca e o cliente, mais ela se torna referência na mente dele, pois quanto mais a empresa usa o conteúdo para ensinar, informar e tirar dúvidas, mais o cliente passa a vê a empresa como autoridade em seu segmento, possibilitando maior retenção e conseqüentemente, mais vendas.

## Referências

- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.
- AGENDOR, Júlio Paulillo, **O que é funil de vendas? Como criar um? Veja o passo a passo!** [https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-funil-de-vendas/#1\\_Topo\\_do\\_funil](https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-funil-de-vendas/#1_Topo_do_funil) Acesso em: 1 nov. 2021.
- ANDRADE, Carlos Frederico de. **Marketing**: o que é? Quem faz? Quais as tendências? [livro eletrônico] – Carlos Frederico de Andrade – Curitiba: InterSaberes, 2012. ISBN:978-85-65704-90-8. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6077/epub/0> Acesso em: 1 nov. 2021.
- COBRA, Marcos. FRANCESCHINI, Adelia. **Se eu fosse você, o que faria como gestor de marketing**. Rio de Janeiro, Altas Books, 2009. IBNS: 978-8535234145
- ENDEAVOR BRASIL. **Funil de vendas**: passa a passo para vender mais e melhor, 2 jul. 2015, <https://endeavor.org.br/vendas/funil-vendas/>, Acesso em: 1 nov. 2021.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing global** / Warren J. Keegan; tradução Adriano de Jonge e Maurício de Andrade; revisão técnica José Augusto Guagliardi. -- São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing** / Philip Kotler e Gary Armstrong; tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. –12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Título original: Principles of marketing.
- KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2010.
- KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0** [Recurso Eletrônico] / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro. Sextante. 2017.
- KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos / Philip Kotler; tradução Sabrina Cairo; revisão técnica e casos Dilson Gabriel dos Santos e Francisco J.S. Mendizabal Alvarez. — São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- LOSSIO, Rodrigo. **Gatilho mental da autoridade**. Disponível em: <https://rodrigolossio.com.br/gatilho-mental-da-autoridade/> Acesso em: 2 mai. 2022.
- MATTA, Camilla. **Webwriting e inbound marketing** [recurso eletrônico] / Camilla Matta. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184844/pdf/0> Acesso em: 1 nov. 2021.
- MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. São Paulo: Saraiva, 2015
- MUNHOZ, Julia. **Instagram para negócios**: aprenda a vender todos os dias transformando seguidores em clientes / Julia Munhoz – São Paulo- DVS Editora 2020. ISBN: 978-85-8289-235-0.
- PATEL, Neil. **Marketing de Conteúdo: o que é e como fazer em 2021**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/o-que-e-marketing-de-conteudo-o-guia-passo-a-passo/> Acesso em: 1 nov. 2021.
- PEÇANHA, Vitor. **Obrigado pelo marketing**: um guia completo de como encantar pessoas e gerar negócios utilizando o marketing de conteúdo / Vitor Peçanha - São Paulo: Benvirá, 2017. ISBN: 978-85-5717-141-1
- PETER, D. Bennett (org.). **Dictionary of marketing terms**, 2a ed. Chicago: American Marketing Association, 1995, p. 165-166.
- PULIZZI, Joe. **Marketing de Conteúdo Épico**: como contar uma história diferente, destacar-se na multidão e conquistar mais clientes com menos marketing / Joe Pulizzi; (Leonardo Abramowicz) – São Paulo; DVS Editora, 2016. ISBN 978-85-8289-131-5.

RESULTADOS DIGITAIS, **Funil de vendas:** o que é, para que serve, como montar um e quais insights ele oferece, 5 out. 2021, <https://resultadosdigitais.com.br/blog/publico-alvo-cliente-ideal-buyer-persona/> Acesso em: 1 nov. 2021.

REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo, a moeda do século XXI** / Rafael Rez— São Paulo: DVS Editora, 2016, ISBN 978-85-8289-141-4, Acesso em: 2 nov. 2021.

ROCHA, Ivone Ananias Dos Santos ISBN 978-85-522-0579-1 1. **Marketing**. I. Rocha, Ivone Ananias Dos Santos. II. Título. CDD 380 Ananias Dos Santos Rocha. – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018. 208 p. R672c **Comunicação de marketing em meios digitais** / Ivone

ROCKCONTENT, Vitor Peçanha, **Descubra o que é buyer persona e quais os 5 passos essenciais para criar a sua**, 4 jun. 2020, <https://rockcontent.com/br/blog/personas/> Acesso em: 3 nov. 2021.

ROGERS, David L. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital** / David L. Rogers; Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra- 1.ed.- São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANTOS, E. **O que é Lead e para que serve a gestão de Leads**. Resultados Digitais, 29 mar. 2021, <https://resultadosdigitais.com.br/blog/leads/>, Acesso em: 1 nov. 2021.

SKAF, Eugênia. **27 lições de Philip Kotler, o mestre do marketing moderno, para aplicar às suas estratégias de marketing digital**. Disponível em: <https://postcron.com/pt/blog/philip-kotler-e-seus-conse-lhos-de-marketing-digital/> Acesso em: 1 nov. 2021.

YORAM, Jerry Wind. MAHAJAN, Vijay. GUNTHER, Robert. **Marketing de Convergência: Estratégias para conquistar o novo consumidor**. São Paulo- Pearson Education do Brasil, 2003. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/256/epub/0> Acesso em: 1 nov. 2021.

ZETA DESING. **Estratégia de Funil de vendas**. Disponível em: <https://www.zetadesign.com.br/estrategia-funil-de-vendas/> Acesso em: 3 nov. 2021

# CAPÍTULO 4

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: VANTAGENS E IMPACTOS NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

*TRAINING AND DEVELOPMENT: ADVANTAGES AND IMPACTS ON  
ORGANIZATIONAL RESULTS*

**Thalysson da Conceição de Sousa<sup>1</sup>**

**Bruna do Nascimento Aragão<sup>2</sup>**

**Edilson de Jesus Silva Costa<sup>3</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Ciências contábeis, Instituto de ensino superior Franciscano -IESF, São José de Ribamar-Maranhão

3 Bacharel em Administração, Faculdade Pitágoras- São Luís, São Luís-Maranhão



## Resumo

**E**ste trabalho apresenta como tema central a metodologia de treinamento e desenvolvimento (T&D), seus benefícios e vantagens nas organizações. O seu objetivo geral é evidenciar o potencial do T&D na gestão de pessoas como diferencial competitivo nos resultados gerais das organizações. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de revisão de Literatura qualitativa e descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros acadêmicos e artigos científicos, apresentando um resultado final satisfatório. Pois verificou-se que as organizações que aplicam o T&D possuem vantagens relevantes, uma vez que a moderna abordagem do T&D é contínua, levando as organizações a uma melhoria constante em todos os seus departamentos e não uma mera posição reativa frente aos desafios. Concluiu-se que o T&D é uma ferramenta adequada para se alcançar os objetivos organizacionais, uma vez que eles são executados por pessoas, e estas podem ser treinadas em seus CHAS (conhecimentos, habilidades e atitudes)

**Palavras-chave:** Pessoas. Treinamento. Desenvolvimento. Gestão de pessoas. Organizações.

## Abstract

**T**his work presents as its central theme the methodology of training and development (T&D), and its benefits and advantages in organizations. Its general objective is to highlight the potential of T&D in people management as a competitive differential in the general results of organizations. As for the methodology, it is a qualitative and descriptive literature review research, in which a consultation of academic books and scientific articles was carried out, presenting a satisfactory final result. For it was found that organizations that apply T&D have relevant advantages, since the modern approach to T&D is continuous, leading organizations to constant improvement in all their departments and not a mere reactive position in the face of challenges. It was concluded that T&D is an adequate tool to achieve organizational goals, since they are performed by people, and these can be trained in their CHAS (knowledge, skills and attitudes).

**Keywords:** People. Training, Development. People management. Organizations.



## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade vive um processo de mudanças tecnológicas em uma velocidade sem precedentes, e tudo isso tem afetado os hábitos e costumes da humanidade em uma escala global. Não apenas a comunicação e os serviços de entretenimento foram afetados, a forma de comprar e vender também. E é neste contexto desafiador, que as organizações modernas se encontram, vendo-se obrigadas a se atualizarem de forma constante a fim de acompanhar tais mudanças. E como as organizações não se tratam apenas de prédios, processos e produtos, mas sim de pessoas, se faz necessário atualizá-las constantemente a fim de se manterem vivas e de forma competitiva no mercado.

Por isso a presente pesquisa abordou o tema sobre Treinamento e desenvolvimento: destacando suas vantagens e impactos nos resultados das organizações, pois é através do T&D que o gestor consegue comparar a sua empresa com seus concorrentes, com a demanda do mercado, e a partir daí levantar os pontos a serem corrigidos e traçar um caminho para que a mudança desejada aconteça. O T & D trata-se de um método científico que contém em si todo um processo para que o gestor faça o seu trabalho de forma mais profissional, evitando assim improvisações.

A pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica por colocar em evidência um importante componente dentro das organizações, o capital humano. Este por si só é um diferencial competitivo, uma vez que é por seu intermédio que as organizações produzem e entram em contato direto com seu cliente final, podendo este contato resultar em uma continuidade ou não do relacionamento deste com a empresa. Por isso o capital humano deve ter uma atenção especial, recebendo a devida manutenção do T&D.

Tal temática se faz pertinente por se tratar de um assunto de extrema importância, uma vez que a sociedade é constantemente assolada por males provenientes da rotina de trabalho como a depressão, stress e burnout, por exemplo. Tais males resultam em indisposição e baixa produtividade afetando negativamente a performance das organizações, por isso as técnicas e procedimentos presentes no processo de Treinamento e desenvolvimento podem auxiliar não somente para o melhor desempenho do colaborador dentro das organizações, mas para uma melhor, motivação e qualidade de vida deste.

Sendo assim, a presente pesquisa consistiu em responder a seguinte problemática: Como o processo de treinamento e desenvolvimento pode impactar positivamente nos resultados das organizações, e quais são as vantagens competitivas de sua implementação?

O objetivo principal deste estudo foi evidenciar o potencial dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na gestão de pessoas para além de suas atribuições usuais como práticas rotineiras de funções, mas como uma ferramenta de diferencial competitivo nos resultados gerais das organizações. Ele possui como objetivos secundários: O surgimento e evolução da gestão de pessoas e administração de recursos humanos; os processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) e as vantagens e o diferencial competitivo da implementação do T&D.

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se em uma revisão de Literatura qualitativa e descritiva, na qual foi realizada uma consulta a livros acadêmicos, artigos científicos, dissertações e teses em bancos de dados de universidades.

## **2. SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**

A revolução industrial trouxe consigo avanços na forma de produção e consumo, o que desencadeou em um acelerado processo de urbanização, e isso demandou a industrialização e produção acelerada de setores de primeira necessidade como iluminação, comida, etc. Para Carvalho (2008, p,11) “esses acontecimentos proporcionaram condições favoráveis à criação de estudos científicos, cujos objetivos eram aperfeiçoar as produções nas empresas”.

Ao longo dos anos surgiram várias teorias administrativas advindas desses estudos, e cada uma contemplando apenas os aspectos técnicos e burocráticos das organizações. O fator humano era apenas um coadjuvante em suas equações. Este foi ganhar destaque e ser o centro de uma escola teórica administrativa anos mais tarde com a Teoria das relações humanas, e foi a partir daí que a história da gestão de pessoas começou a ganhar suas formas iniciais.

### **2.1 Teoria das relações humanas**

A Teoria das relações humanas é uma corrente administrativa que trouxe ao estudo da Administração um enfoque psicológico e social, uma vez que as demais tinham seu peso apenas em aspectos técnicos e formais.

Também denominada de Escola Humanística da administração, nascida nos Estados Unidos, teve como origem um movimento de reação à Teoria Clássica e “tem como pilar central a ideia de que para o aumento da produtividade as empresas devem investir na satisfação de seus empregados” (ALFAYA, 2015, p 47).

Além da necessidade de humanizar e democratizar a administração, a Teoria das relações humanas teve origens em diversos outros fatores como o surgimento das chamadas ciências humanas, tais como a psicologia e a sociologia, e de forma especial as conclusões da Experiência em Hawthorne.

Segundo Carvalho (2008, p34) “em 1924, a Academia Nacional de Ciências, dos Estados Unidos, realizou uma pesquisa que buscava verificar se existia uma correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos princípios da Administração Científica”. Essa experiência foi realizada na Western Electric em Hawthorne em Chicago com a coordenação do médico, filósofo, e cientista social australiano e radicado nos EUA, e então professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais, da Harvard School of Business Administration George Elton Mayo (1880-1949).



## 2.2 Teoria Comportamental

Segundo Alfaya (2015, p.40) A Teoria comportamental ou teoria Behaviorista, surgiu em 1947, continuou usando enfoque nas pessoas, porém baseado em métodos científicos e objetivos para se estudar o comportamento organizacional.

Para essa corrente o comportamento das pessoas na organização é explicado pela motivação humana, o qual é um dos temas fundamentais desta teoria. Para ela, o administrador deve lançar mão da motivação humana como uma ferramenta para atingir o melhor potencial de clima organizacional e funcionamento da empresa. E dentro desta teoria, destaca-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow.

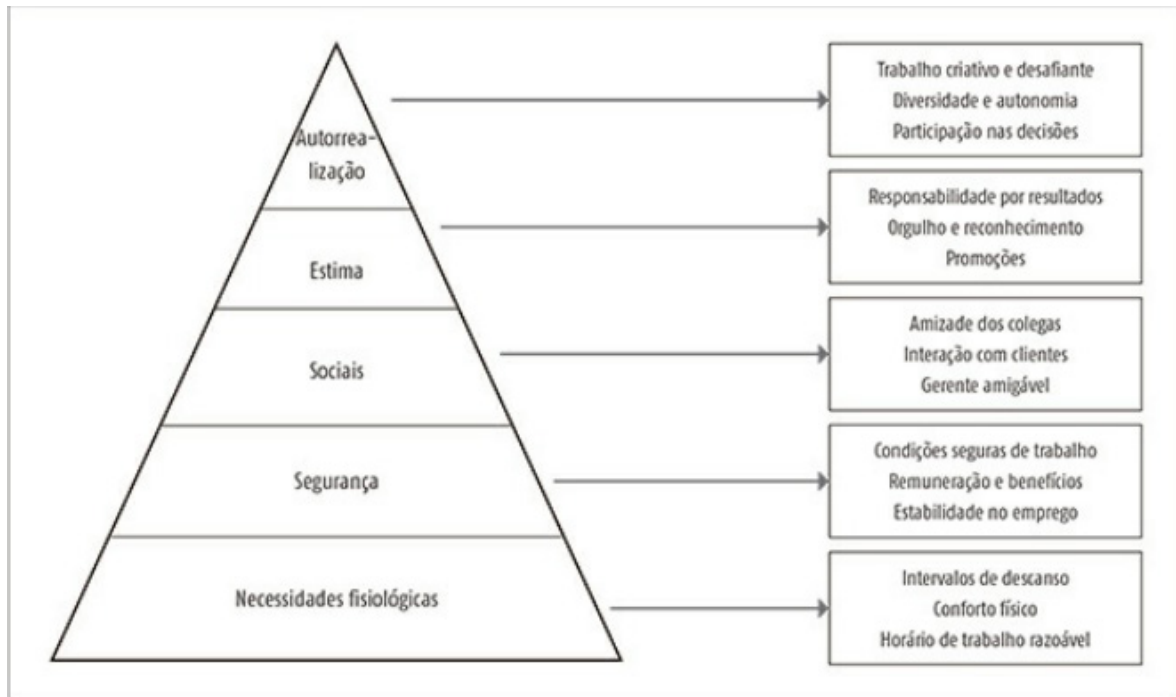


Figura 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow  
Fonte: Chiavenato (2014)

A mais conhecida teoria da motivação prega que as necessidades humanas estão dispostas em níveis, como numa pirâmide, e que à medida que um nível de necessidade é satisfeito, o outro nível passa a ser dominante. Portanto, é importante entender em qual nível da hierarquia uma pessoa está a fim de poder identificar o que será capaz de motivá-la adequadamente (ALFAYA, 2015, p.41).

Como se pode ver, Administração levou muitos anos para se desenvolver como ciência. E levou muito mais tempo ainda para começar a ver que as organizações vão além de um amontoado de bens e de processos burocráticos, mas de pessoas. Pessoas, não como um recurso produtivo, mas como gente dotada de sentimentos e aspirações pessoais, que se bem lideradas produzem no seu máximo para a empresa.

## 2.3 Gestão de recursos humanos

Gestão de RH se refere ao conjunto de práticas adotado pela a organização para operar suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. A figura abaixo demonstra de forma sucinta a evolução do Rh ao longo do tempo, nela podemos observar como este setor evoluiu de um modelo de gestão meramente burocrático, cuja preocupação estava apenas na gestão de folha salarial para um modelo de gestão estratégica:



Figura 2 – Saltos gradativos da área de RH  
 Fonte: Chiavenato (2014)

A área de Recursos humanos tem sofrido muitas mudanças e estas tem sido tantas e tamanhas até o nome da área está mudando. Chiavenato (2014, p17) afirma que:

Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área.

O fator humano tem sido levado a um outro patamar com o passar dos anos, ganhando força e destaque nas organizações. E com isso vemos que a moderna Gestão de pessoas se estruturou como um ramo a parte dentro da administração. Dentro das organizações esta tornou-se um setor que possui um processo bem estruturado de funcionamento, e estes são:

- Processos de agregar pessoas;
- Processos de aplicar pessoas;
- Processos de recompensar pessoas;

- Processos de manter pessoas;
- Processos de treinar e desenvolver pessoas;
- Processos de monitorar pessoas.

### **3. OS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)**

#### **3.1 Treinamento**

Para Marras (2001, p. 145) “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que visa revisar ou reciclar conhecimentos, habilidades relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização durante o trabalho”. Já Robbins (2002, p. 469) aponta que “a maioria dos treinamentos tem como objetivo apenas a atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Para Chiavenato (2014, p.326) “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos colaboradores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos”. Chiavenato ressalta que em sua visão o processo de treinamento de pessoas não deveria ser algo esporádico, mas contínuo:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança (CHIAVENATO, 2014, p.332).

De acordo com Chiavenato (2014, p.332) “treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases: Diagnóstico; desenho; implementação e avaliação”.

##### **3.1.1 Levantamento das necessidades de treinamento-LTN/diagnóstico**

É o primeiro passo do processo de treinamento. Nele é feito o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas, podendo estas serem passadas, presentes ou mesmo futuras. Essas necessidades nem sempre são evidentes e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las.

Segundo Chiavenato (2014, p.317) “necessidades de treinamento são carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz”.

Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

O objetivo do treinamento é focalizar nas necessidades diagnosticadas e eliminá-las, nisto consiste o seu sucesso. Caso contrário, representará apenas um desperdício de tempo e dinheiro.

### 3.1.2 Desenho

É nesta etapa que se elabora todo o projeto/ programa de treinamento. Este desenho deve conter todas as ações que visam sanar todas as necessidades diagnosticadas em um conjunto integrado e coeso. "O programa de treinamento deve ter objetivos bem definidos, pois servirão de métricas para garantir o sucesso almejado e deve estar alinhado com os objetivos organizacionais" (CHIAVENATO, 2014, p.335).

Assim, programar o treinamento, segundo Chiavenato (2019, p.319) significa definir os sete passos básicos, a fim de atingir objetivos:

- Quem deve ser treinado: Treinandos, aprendizes.
- Como treinar: Métodos de treinamento ou recursos instrucionais.
- Em que treinar: Assunto ou conteúdo do treinamento.
- Por quem: Instrutor ou treinador.
- Onde treinar: Local do treinamento.
- Quando treinar: Época ou horário do treinamento.
- Para que treinar: Objetivos do treinamento.

### 3.1.3 Implementação

Esta etapa é o momento da execução e condução do programa de treinamento. Todas as ações planejadas serão executadas de acordo com os meios descritos na etapa de desenho. Marras (2000, p. 157) ressalta que "a implementação é a aplicação prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização".

### 3.1.4 Avaliação

Esta é a última etapa do processo de treinamento, nela se efetua a verificação dos



resultados obtidos com o treinamento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento de fato atendeu às necessidades para as quais foi desenhado. Kirkpatrick (1998, apud CHIAVENATO, 2014, p.344) sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:

- **Reação:** mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento
- **Aprendizado:** avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se este teve suas atitudes e comportamentos mudados em função do treinamento.
- **Impacto no desempenho:** avalia o impacto no trabalho pelas novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento.
- **Impacto nos resultados da organização:** trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio. Como diminuição de custos e aumento na lucratividade, por exemplo.
- **Retorno do investimento:** Significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento.

## 3.2 Desenvolvimento

Embora façam uso de técnicas em comum, o treinamento e o desenvolvimento não são a mesma coisa. Enquanto o treinamento visa o momento presente. "Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização" (CHIAVENATO, 2014, p.312). Ou seja, com a orientação para o futuro.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICK; BOURDREAU, 2000, p. 338).

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo como: rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões, por exemplo. E também fora do cargo como: cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa. Para Chiavenato (2014) os principais métodos de desenvolvimento de pessoas são:

- **Rotação de cargos:** consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades;
- **Posições de assessoria:** que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente;



- Aprendizagem prática: refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos;
- Atribuição de comissões: permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões;
- Participação em cursos e seminários externos: oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas;
- Exercícios de simulação: incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc.;
- Treinamento (outdoor) fora da empresa: cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe;
- Estudo de casos: é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido;
- Jogos de empresas: equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas;
- Centros de desenvolvimento internos: que são as universidades corporativas;
- Coaching: integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach;
- Tutoria ou mentoring: é a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados na organização;
- Aconselhamento de funcionários: o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades.

#### **4. VANTAGENS E O DIFERENCIAL COMPETITIVO DO T&D**

“O processo de Treinamento e desenvolvimento e trata-se de um processo intimamente ligado à educação” (CHIAVENATO, 2014), pois carrega em si a responsabilidade de ensinar, revisar ou reciclar saberes.

Educar (do latim, educere = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 2014, p.326).



Chiavenato (2014, p) diz que “o processo de treinamento e desenvolvimento deve ser contínuo”, e não algo pontual. Logo, trata-se de um processo de educação e aprendizado contínuo. Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento têm em comum o fato de afetarem a aprendizagem, a sua diferença está no escopo do tempo, o treinamento visando o momento presente, e o desenvolvimento o longo prazo “Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências (CHIAVENATO, 2014, p.327). Desta forma podemos ver que o T&D é uma ferramenta educacional que afeta a aprendizagem, e esta por sua vez, trata-se da incorporação de novos hábitos e competências.

## 4.1 Baixo custo das técnicas de T&D

O processo de treinamento possui técnicas variadas para diferentes necessidades. Elas estão relacionadas com os dois tipos de treinamentos, os dentro e fora do cargo. Em termos de custos as técnicas seguintes são as mais dispendiosas, uma vez que é necessário o uso de tutores, aluguel de salas, equipamentos etc. Segundo Chiavenato (2014, p325) elas são:

- Leituras: essa técnica é mais utilizada em programas de treinamento. Requer uma biblioteca adequada. Porém ela é uma via de mão única, onde o instrutor apresentará de forma verbal as informações aos treinandos. Embora esta técnica seja excelente para transmitir informações, é limitada por não ser algo interativo levando a mudanças práticas de comportamento, uma vez que os treinandos permanecem passivos em todo este processo;
- Treinamento em classe: é o treinamento fora do local do trabalho, em sala de aula. Esta técnica é semelhante a uma sala de aula convencional, onde um profissional expert no assunto irá transmitir os conhecimentos, sendo esta a técnica mais utilizada pelas empresas.

Já as técnicas a seguir são as mais baratas e práticas de serem realizadas. Uma vez que podem ser realizadas sem um auxílio de um tutor e se bem adaptadas feitas em qualquer hora e lugar, o que não atrapalharia o horário de expediente das organizações, Chiavenato (2014, p325):

- Instrução programada: a aprendizagem programada é uma técnica para instrução que tem como vantagens a ausência de um tutor humano, podendo ser feita a qualquer hora e lugar e tendo o resultado dos erros e acertos na hora. Nesta técnica o treinando interage com a apresentação, que geralmente é computadorizada, onde este avança no processo de acordo com seus acertos. As respostas solicitadas variam de acordo com o tema e situação apresentados, e no geral tratam-se de perguntas de verdadeiro e falso;
- *Computer-based training* (CBT): Esta técnica de treinamento lança mãos da tecnologia para transmitir as informações. Ela pode ser feita por CDs, DVDs etc., com ajuda de multimídias (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo);

- *E-learning*: Recebe também o nome de *web based training* (WBT) ou *on-line training*. Esta técnica em sua totalidade faz uso de tecnologias de internet para a transmissão de informações, a qual se baseia em três fundamentos:
  1. Através da Web, ela atualiza, armazena e compartilha de forma instantânea os conteúdos desejados;
  2. Pode ser entregue ao treinando via computador ou similares, através da internet;
  3. Tem como foco o aspecto mais amplo da aprendizagem, indo além dos paradigmas tradicionais do treinamento. Não é limitado apenas à entrega de instrução.

Além disso, o *e-learning* traz os seguintes benefícios:

- Baixo custo: é o meio de informação e instrução mais barato;
- Melhora a reatividade do negócio: pode envolver simultaneamente ilimitado número de treinandos. É escalável, ou seja, sem o menor esforço ou custo incremental pode-se treinar 10 ou 10 mil pessoas, por exemplo;
- Pode ser consistente, ou seja, quando o conteúdo é apresentado da mesma maneira (visto que uma única gravação pode ser executada várias vezes, por exemplo), ou customizado, quando é ajustado para diferentes necessidades de aprendizagem;
- Pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação sempre atual;
- Pode ser acessado em qualquer tempo ou lugar;
- Universalidade: pode ser acessado por protocolos internacionais da internet;
- Constrói comunidades de prática: um tremendo motivador para a aprendizagem organizacional.

Estamos na era da informação e as organizações não estão fora desta realidade. As informações e conhecimentos mudam de forma constante obrigando a uma atualização constante. "O processo de T&D é um processo educacional, e a educação deve ser parte da cultura das organizações, em vez de uma mera reação diante de necessidades que surgem no curto prazo" (CHIAVENATO, 2014, p.315).

## 4.2. A importância do treinamento e desenvolvimento de Pessoas

Para que as organizações tenham êxito na conquista de seus objetivos é de fundamental importância treinar e desenvolver pessoas. É muito importante investir em treina-



mento dentro da organização visando o crescimento do funcionário.

O treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento da moral, da eficiência, da eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (FRANÇA 2011, p. 88).

O treinamento e desenvolvimento de pessoas refletem na eficácia dos processos organizacionais, atingindo o resultado positivo de objetivos visionados pela a Organização. Conseqüente, as pessoas que recebem tal treinamento e desenvolvimento de suas habilidades absorvem para si, conhecimentos e competências que difere nas tomadas de decisões e soluções de problemas. "A organização somente aprende através das pessoas que a constitui, a organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores" (CHIAVENATO, 2009, p. 153).

### **4.3. Benefícios do T&D**

#### **4.3.1 Reduzir GAPS de competência**

Por mais que um funcionário seja excelente no momento de sua contratação, com o passar do tempo o seu conhecimento vai se defasando, fazendo-se necessário uma manutenção, do contrário será necessário recorrer ao mercado. "O T&D é uma ferramenta para diminuir a lacuna do que o funcionário deveria saber e executar e do que realmente ele sabe e executa" (CHIAVENATO, 2014, p 317). Robbins (2002 b, p. 469) comenta que "a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários".

#### **4.3.2 Melhoria de indicadores de RH**

Durante a etapa de diagnóstico do programa de T&D podem ser levantadas necessidades como: absenteísmo, turnover, assiduidade e produtividade que precisam de melhorias. Tais indicadores se tratam de frutos dos CHAS (Conhecimento, habilidades e atitudes) dos trabalhadores," e estes podem ser treinados e condicionados pelas técnicas do T&D" (MARRAS, 2000, p 303).

#### **4.3.3 Fortalecer a cultura organizacional e melhorar a motivação e o bem estar dos colaboradores**

Fortalecer e consolidar crenças nos colaboradores podem ser feitas por múltiplas ferramentas. O T&D é uma ferramenta completa para auxiliar nesta tarefa, uma vez que

ela tem como premissa o tratamento personalizado, pois investiga as causas a serem treinadas e estabelece os passos para que as informações necessárias sejam passadas e praticadas.

Chiavenato (2009, p. 309) diz que um dos objetivos do treinamento é «criar um clima organizacional mais favorável, assim como aumentar a motivação, tornando os colaboradores mais receptíveis às técnicas de supervisão e gerência e seus relacionamentos com estes».

O treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 220-221).

### 4.3.3 Desenvolver talentos

Chiavenato (2014, p.324) diz que “através do moderno processo de desenvolvimento é possível se antecipar as necessidades e desenvolver talentos promissores.” Uma vez que ele é em sua essência proativo.

## 4.4. Vantagens do treinamento

“Os treinamentos podem ser voltados para solucionar os problemas encontrados hoje” (CHIAVENATO, 2009, p. 390). Dentre eles podemos citar por exemplo as mudanças em leis e normas, as quais tem prazos para entrarem e vigor. Assim como a sazonalidade e excesso de demanda, onde o T&D atua na preparação desta mão de obra temporária a fim de que a empresa não perca estas oportunidades.

Para isso o T&D tem metodologias que se encaixam de acordo com a necessidade e realidade da organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função;
2. Proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada;
3. Criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptíveis às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim as atitudes

das pessoas.

Para Carvalho (2001, p.12), quando o treinamento é devidamente implantado, proporciona inúmeras vantagens:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

## 4.5 Vantagens do desenvolvimento

### 4.5.1 Alinhar os treinamentos aos objetivos das organizações

As organizações têm visões para o futuro e para isso se faz necessário um plano de desenvolvimento do corpo de colaboradores para que todas estas etapas sejam bem executadas através de funcionários capacitados tecnicamente. “Quando devidamente implantado, o treinamento permite que sejam elaborados planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa. Além de definir prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização” (CARVALHO, 2001, p.12).

### 4.5.2 Atrair e reter talentos

As práticas de T&D como cultura organizacional, aliado com uma boa política salarial e de benefícios atraem os olhares dos talentos que estão na sociedade.

O T&D é uma prática decisiva para o *Employerbranding*. “*Employerbranding*, ou Marca Empregadora, é o processo que trabalha com todos os atributos de uma empresa com uma proposta de valor aos seus colaboradores, de forma que esta seja promovida no mercado, resultando assim na retenção e atração dos melhores talentos para a organização” (CALISTO, 2016, p.1).

A consolidação da empresa como marca empregadora passa por investir no potencial dos contratados. Ter políticas modernas de desenvolvimento de pessoas é uma das coisas que fazem as empresas serem reconhecidas como um bom lugar para se trabalhar (CALISTO, 2016, p.1).

## 4.5.2 Formar líderes

Por fim, o desenvolvimento e desenvolvimento oferecem condições para formar pessoas para as posições-chave. O treinamento tem como um de seus objetivos “proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada” (CHIAVENATO, 2009, p. 390).

Segundo Carvalho (2001), o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores:

- Educação: que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada indivíduo por toda a vida;
- Instrução: que é a formalização do processo educativo em seus vários graus;
- Treinamento: cuja finalidade central é o proporcionar ao indivíduo um desempenho adequando em seu trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estamos na era da informação onde é possível ter acesso não só a notícias, mas a uma infinidade de produtos e serviços por meio da internet. Assim sendo, empresas do mundo todo estão competindo pelos mesmo clientes o que requer destas uma constante evolução, uma vez que é possível replicar os processos uma das outras de forma mais fácil do nunca. Neste contexto está inserido o trabalhador, que sem dúvidas é o principal diferencial competitivo, sendo este o executor dos processos das organizações para o cumprimento de seus objetivos. Sendo assim faz-se necessário a contínua atualização dos CHAS (Conhecimento Habilidades e atitudes) destes, pois atualiza-los significa atualizar as próprias organizações.

O setor responsável por tal atualização é o departamento de Recurso Humanos, o RH. Este passou por várias fases até a sua atual forma, e isto inclui não somente seus processos, mas a sua nomenclatura também. Dentro de suas diversas responsabilidades temos o setor de Treinamento e desenvolvimento, o T&D, ferramenta pela qual são feitos os diagnósticos e o plano para a correção das falhas auferidas nas organizações.

O processo de Treinamento e desenvolvimento é compartimentalizado em quatro partes. Este tem como premissa ser personalizado, uma vez que mesmo que possuam problemas semelhantes, a realidade de cada organização é diferente das demais, o que demanda uma abordagem única.

Através da metodologia aplicada foi possível atingir o objetivo proposto de saber como o processo de treinamento e desenvolvimento pode impactar positivamente nos resultados das organizações assim como as vantagens de sua implementação. Chegou-se à conclusão de que se bem aplicado, o T&D agrega benefícios e vantagens a curto e longo prazo trazendo diferencial competitivo às organizações por meio de seus colaboradores.



No curto prazo temos a resolução de problemas pontuais como: redução de gaps de competências, como capacitação de mão de obra para uma grande demanda, por exemplo: melhorias nos indicadores de RH, como o absenteísmo e *turnover*. No longo prazo podemos citar o fortalecimento da cultura organizacional; Alinhamento dos treinamentos aos objetivos organizações; atração e retenção de talentos e a formação de talentos e líderes.

Assim sendo, deixa-se registrado que esta obra foi enriquecedora para o autor e certamente para a comunidade acadêmica, uma vez que o trabalho alcançou o seu objetivo proposto. E uma vez o objetivo tendo sido alcançado, facilitará a compreensão da importância do processo de T&D não como algo esporádico, mas como parte da cultura organizacional.

## Referências

- ALFAYA, Taiz Vieira. **Teoria Gel da administração**. FTC EAD. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>. Acessado em: 25 mar. 2022.
- CALISTO, Inês Diaz. **Employer Branding: a importância de reter colaboradores**. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, 2016. Disponível em: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9323/1/DM\\_InesCalisto\\_2016.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9323/1/DM_InesCalisto_2016.pdf). Acessado em :15/05/2022 às 16:00.
- CARVALHO, Av. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: pioneira, 2001.
- CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração**, 2008. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/md\\_lucia\\_maria\\_gadelha\\_carvalho.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf) . Acessado em: 23 mar. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed.-5. São Paulo: Atlas 2011.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MILKOVICK, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de RH**. Editora Atlas, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).
- TACHIZAWA, Takeshy; Ferreira, Victor Cláudio Paradela. Fortuna, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.



# CAPÍTULO 5

## **A LOGÍSTICA REVERSA: SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E APOIO AO MEIO AMBIENTE**

*REVERSE LOGISTICS: BUSINESS SUSTAINABILITY AND  
ENVIRONMENT SUPPORT*

**Lays Pereira da Silva<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A constante preocupação com a conservação do meio ambiente na esfera global faz com que se busque alternativas complexas e sustentáveis com intuito de minimizar os impactos ocorridos como a contaminação de solos e águas oriundos de dejetos sólidos ou líquidos inorgânicos depósitos de forma inadequada e sem o mínimo de conhecimento e conscientização sobre a importância da preservação e reconstrução de áreas degradadas. Com o crescimento global, retratando nos aspectos sociais e econômicos, as empresas buscam maneiras de se adequarem a esta nova realidade ligada à sustentabilidade e os seus benefícios oriundos destas políticas tanto no âmbito empresarial e social voltados à população em geral. O presente estudo tem como objetivo abordar o reflexo da implantação da logística reversa no contexto atual, estudando maneiras de associar lucratividade e responsabilidade ambiental, geração de emprego e reciclagem de materiais com fonte de matérias prima para a fabricação de novos produtos. A metodologia utilizada neste trabalho é a bibliográfica. Pode-se concluir que De acordo com a política de logística reversa, pode-se destacar que, além de gerar o conceito de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, vem se tornando um fator competitivo e cada vez mais difundido entre as empresas. Para alguns, ainda é uma medida polêmica, pois acreditam que estas medidas são tomadas não somente por causas sócio ecológicas e sim porque a Lei em si obriga que estas as cumpram.

**Palavras-chave:** Logística Reversa. Sustentabilidade. Cadeia de suprimentos.

## Abstract

The constant concern with the conservation of the environment in the global sphere makes it necessary to search for complex and sustainable alternatives in order to minimize the impacts that have occurred such as the contamination of soil and water from solid wastes or inorganic liquids inappropriately and without the minimum knowledge and awareness about the importance of preserving and rebuilding degraded areas. With global growth, portraying in social and economic aspects, companies are looking for ways to adapt to this new reality linked to sustainability and its benefits from these policies, both in the business and social sphere aimed at the population in general. This study aims to address the reflex of the implementation of reverse logistics in the current context, studying ways of associating profitability and environmental responsibility, job creation and recycling of materials with a source of raw materials for the manufacture of new products. The methodology used in this work is bibliographic. It can be concluded that According to the reverse logistics policy, it can be highlighted that, in addition to generating the concept of sustainability and socio-environmental responsibility, it has become a competitive factor and is increasingly widespread among companies. For some, it is still a controversial measure, as they believe that these measures are taken not only for socio-ecological causes but because the Law itself requires them to comply with them.

**Keywords:** Reverse Logistics. Sustainability. Supply chain.

## 1. INTRODUÇÃO

Na década de 70 a humanidade ainda acreditava que a capacidade dos recursos da natureza era ilimitada, mas esse conceito mudou ao passar dos anos e a partir do século XIX questões como o aquecimento global e escassez de água tornou-se objeto de pesquisas. Este novo cenário favoreceu a mudança do perfil dos consumidores, que passaram a privilegiar empresas que ofereçam não apenas preço e qualidade de produtos, mas também aquelas que se preocupam com a responsabilidade ambiental.

Para o consumidor, a referência de um selo ou certificado ambiental é uma garantia de que a empresa foi atenta aos padrões severos e restritos de fabricação do produto, que são aprovados em níveis nacionais por associações especializadas e reconhecidas mundialmente.

Avaliando as condições ambientais, é notório afirmar a necessidade de haver uma política socioambiental cada vez mais ativa e focada para conter o avanço ou até mesmo amenizar os efeitos causados por práticas ilegais de descartes de embalagens de agrotóxicos e afins.

São nítidos e evidentes os danos causados por práticas ilegais de descartes em locais não autorizados, por se tratar de substâncias tóxicas, há um processo a seguir na hora de fazer a destinação final destas embalagens onde se feito de maneira inadequada pode provocar sérios danos ao meio ambiente como a contaminação do solo, lençóis freáticos, rios e ar.

A palavra sustentabilidade talvez tenha sido a mais cogitada em tempos atuais, empresas de vários segmentos vem adotando o termo sustentável para ganho de mercado e mostrar-se amiga do meio ambiente em condições de destinação dos resíduos sólidos produzidos em conformidade com a Lei Nº 12.305, de 2 de Agosto de 2010, Política Nacional de Resíduos Sólidos. Para tal efeito ainda existem dúvidas frequentes sobre sustentabilidade, vale lembrar que ser uma empresa sustentável é ter seu ciclo produtivo em círculo, ou seja, tudo é reaproveitável.

O estudo é delimitado pelo seu próprio tema, A Logística Reversa: Sustentabilidade empresarial e apoio ao meio ambiente, delimitado a sustentabilidade das empresas e meio ambiente, ambos voltados pela logística reversa. Espera-se através desse estudo auxiliar no âmbito acadêmico e social à formação dos futuros profissionais, aproximando novas conversas e interpretações sobre o tema pois de acordo com a política de logística reversa, pode-se destacar que, além de gerar o conceito de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, vem se tornando um fator competitivo e cada vez mais difundido entre as empresas. Para alguns, ainda é uma medida polêmica, pois acreditam que estas medidas são tomadas não somente por causas sócio ecológicas e sim porque a Lei em si obriga que estas as cumpram.

A prática de sustentabilidade é praticada em benefício de todos, buscando uma melhor qualidade de vida e uma alternativa de conquistar novos mercados ou simplesmente é apenas uma obrigatoriedade na qual todas as empresas são obrigadas por Lei a adotar,



com efeitos de minimizar os efeitos causados por práticas ilegais. Com isso se faz a seguinte pergunta, a implantação da logística reversa pode trazer lucratividade para uma empresa e responsabilidade ambiental?

O objetivo geral é abordar o reflexo da implantação da logística reversa, estudando maneiras de associar lucratividade e responsabilidade ambiental. e os objetivos específicos foram: conceituar o desenvolvimento sustentável; descrever a logística reversa no contexto da cadeia de suprimentos; entender o supply chain management.

O tipo de pesquisa que realizado neste trabalho é uma revisão de literatura, no qual será realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados "Biblioteca USP", "Google acadêmico" e "UNESP". O período dos artigos pesquisados serão os trabalhos publicados nos últimos "10" anos. As palavras-chave utilizadas na busca serão: Logística Reversa. Sustentabilidade. Cadeia de suprimentos.

## 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A preocupação com o meio ambiente é cada vez mais crescente e para entenderem esta preocupação se faz necessário analisar o passado sob uma perspectiva histórica.

Christopher (2014), afirma que à medida que a humanidade se desenvolveu também cresceu a dependência do homem sobre as fontes de recursos naturais. No início os seres humanos tinham uma relação de respeito pela natureza, mas essa relação distorceu-se ao longo dos anos quando o sedentarismo tomou conta dos limites do homem.

As tribos e os grupos existentes viviam à procura de alimentos, água, animais e de farturas em diferentes épocas do ano. O crescimento das tribos aumentou a procura de regiões férteis para a extração de alimentos, da água e outros cultivos agrícola e pecuário, quando o solo não proporcionava mais estes recursos as tribos saíam à procura de uma nova região, dando assim início ao desgaste e esgotamento de recursos naturais.

O hábito sedentário abriu espaço para o homem desenvolver habilidades tecnológicas. De acordo com o autor, a natureza passou a ser objeto de manipulação e transformação, surgindo: manejo do solo, uso do fogo; edificações de casas; produção de tecidos e vestuários; ferramentas de trabalho; transporte à roda; aproveitamento da energia, água e do ar (BOWERSOX, 2016).

Atender as necessidades sedentárias ou a convivência da vida sedentária deu origem às cidades (composta por vilas e aldeias) onde se encontravam os povos menos sujeitos ao rigor do frio, e tornando-se cada vez mais dependentes da exploração da energia, da água, do fogo e do solo. Dessa forma, o surgimento da sociedade moderna e industrial causou impactos cada vez mais crescentes ao meio ambiente (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

Para entender as questões ambientais no Brasil se faz necessário entender as caracte-

ísticas que predominaram o Primeiro Período Republicano ou Primeira República, período de 1889 a 1930, que segundo Novaes (2015), foram: crescimento e propagação do setor agrícola; extensos latifúndios; cultivo de um só produto.

Esse ambiente latifundiário, onde ocorria a concentração de cultivo em uma única espécie, sofreu um choque com a Revolução de 1930. Naquela ocasião, inúmeras mudanças políticas, sociais e econômicas foram introduzidas no país, o que representou um estímulo ao desenvolvimento industrial, embora o apoio de fato às indústrias de base só tenha sido fomentado a partir de 1937 com a institucionalização do Estado Novo (PIRES, 2016).

O autor complementa que as consequências dessa expansão industrial foram o surgimento da (o): companhia Siderúrgica Nacional (CSN), fundada em 1941, na região de Volta Redonda, no Rio de Janeiro; serviço Social da Indústria (Sesi), criado em 1942; serviço Nacional da Aprendizagem Industrial (Senai), criado em 1943.

Em 1946, após a primeira fase de desenvolvimento industrial, foi a vez da redemocratização do país, que trouxe um programa de modernização industrial e urbana no Brasil. Essa condição assumiu proporções verdadeiramente transformadoras no período compreendido entre os anos de 1951 e 1961 – portanto uma década caracterizada por inúmeras mudanças (SLACK; CHAMBRIES; JOHNSTON, 2016).

No período de 1960 e 1969 surgiram os primeiros documentos relativos à questão ambiental: o estatuto da Terra (Lei Federal nº4.504/1964), cujo objetivo foi a execução da Reforma Agrária e a promoção de Política Agrícola, faz constar a possibilidade de desapropriação de áreas para a implantação de reservas florestais; o Código Florestal (Lei Federal nº4.771/1965), que, entre outros aspectos, trata do desmatamento e da exploração de matas nativas; a Política Nacional de Saneamento resultou de leis e decretos criados no período compreendido entre os anos de 1965 e 1969 e, posteriormente, mais especificamente em 1976, foi a base geradora do Programa de Saneamento Ambiental (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

A partir de 1960, ocorreu um período de descaso com preocupações preservacionistas, devido a mudança da presidência do país, que passou às mãos do general Emílio Garrastazu Médici, período marcado pelo crescimento econômico a qualquer custo.

Entre as atitudes reveladoras desse descaso, está o fato de não se exigirem equipamentos antipoluentes para as atividades destacadamente poluidoras. A postura era deixar para mais tarde a solução para os possíveis danos ao meio ambiente. Além disso, os recursos naturais eram tidos como abundantes, inesgotáveis. Concomitantemente, a cultura da exploração predatória, própria da mentalidade do lucro fácil – a qual não considera prejuízos causados no aspecto social, econômico e ecológico de uma comunidade ou de toda a humanidade – da época do Brasil colônia, permaneceu como subsídio imediatista para as ações da República (CHOPRA; MEINDL, 2015).

No passado a humanidade pôde se dar ao luxo de extrair, processar e consumir sem se preocupar com a devastação que causava na natureza. Os recursos naturais pareciam inesgotáveis, a natureza que antes assimilava as necessidades de um desenvolvimento, agora se mostra vulnerável às agressões e com pouca capacidade de auto regeneração



(BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Pires (2016), diz ainda que a revolução industrial XVIII e suas concentrações urbanas introduziam o mercantilismo dos produtos naturais em uma escala alta, provocando um consumo excessivo dos recursos e a geração de resíduos de todos os tipos: contaminadores do ar, do solo e da água.

O autor aponta que acabou a relação de respeito com a natureza que foi substituída por uma relação de explorações e domínio, denominando a crise ecológica, com problemas ambientais tais como: efeito estufa e suas consequências sobre as mudanças climáticas; destruição da camada de ozônio; a diminuição da biodiversidade; a destruição do ecossistema; diversos tipos de poluição e contaminação.

Na exploração do trabalho humano e no alto consumo de matérias primas e fontes de energia não renováveis, que ao longo do processo produtivo geravam resíduos poluentes que contaminava o ar, o solo e as águas num volume sem precedentes. E é nesse sentido que pode-se afirmar que o modelo do desenvolvimento resultante da Revolução Industrial é o responsável pela atual crise ecológica (PIRES, 2016).

Para Novaes (2015), um sistema é integrado por um conjunto de peças. A remoção de qualquer uma dessas peças é suficiente para produzir seu desequilíbrio, e a sociedade moderna da indústria e tecnologia não percebeu que o homem depende da natureza para sua existência, e que nunca será independente.

O impacto ambiental ganhou definições mais precisas no momento em que diversos países, perceberam a necessidade de estabelecer critérios para avaliar os efeitos da intervenção do homem com a natureza. Na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (Unced), realizada em Estocolmo, na Suécia, no ano de 1972, o governo brasileiro assumiu uma posição desenvolvimentista.

Na ocasião, os países subdesenvolvidos foram liberados pelo Brasil no intento da não aprovação das propostas de crescimento zero. Estas foram elaboradas e defendidas pelo clube de Roma e constavam do relatório O limite do Crescimento (VIVALDINI; PIRES, 2015).

A tese do crescimento zero partia da premissa de que a única forma da humanidade alcançar um estado de equilíbrio global era através da paralisação do crescimento demográfico e das atividades econômicas. Para a sociedade industrializada em países do Norte em desenvolvimento, isto seria reduzir o seu elevado padrão de consumo material, e para a maior parte da sociedade dos países do Sul era sofrer com a impossibilidade de reverter às condições de pobreza. A produção e o consumo e os impactos ambientais correspondentes distribuem-se de forma desigual entre o mundo desenvolvido e o subdesenvolvido (GOMES; RIBEIRO, 2014).

Desta forma as consequências do limite do crescimento começavam a influenciar e preocupar o sistema político internacional, em uma época de conflito marcado pela Guerra Fria, mas já predominava a competição explícita das Organizações Não-Governamentais Ambientalistas, das comunidades científicas internacionais e da opinião pública.

De acordo com Novaes (2015), o relatório *Meadows* conhecido também como relatório do Clube de Roma (Relatório O Limite do Crescimento) foi elaborado por uma equipe de economistas, ambientalistas, líderes políticos e acadêmicos. Foi o primeiro estudo a revelar o elevado risco de esgotamento dos recursos naturais, bem como a saturação da capacidade da biosfera de absorver os impactos gerados pelas atividades humanas.

Todas as partes do mundo foram atingidas pelos problemas ambientais, gerando a necessidade de formulação de princípios e planos de ação para conter ou reverter esse quadro (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014, p. 78).

A conferência de 1972 foi um dos maiores eventos daquele período, com a reunião de 113 países e cerca de 250 ONGs, teve como sustentáculo a fundamentação de que o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental são passíveis de coexistir ou de serem harmonizáveis, pois são interdependentes na geração do progresso econômico (SLACK; CHAMBRIES; JOHNSTON, 2016).

O autor complementa que em função da repercussão negativa que teve a posição desenvolvimentista do Estado brasileiro na Conferência de Estocolmo foi criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente (Sema), vinculada ao Ministério do Interior, que possuía duas linhas básicas de ação: conservar o meio ambiente, considerando a utilização de um modo racional na apropriação e uso dos recursos naturais; preservar, no sentido de intocabilidade (SLACK; CHAMBRIES; JOHNSTON, 2016).

A Sema tinha como propósito fazer com que fossem respeitadas e cumpridas normas ambientais de algumas instituições internacionais. O dinheiro designado para obras públicas só eram liberados quando tais exigências eram atendidas. Embora tenha sido constituída com a finalidade de exercer o papel de uma agência de controle da poluição, ela estabeleceu programas de estações ecológicas e deixou os fundamentos para as leis ambientais, portanto, os atos que estabeleceram o respeito a normas internacionais relativas ao meio ambiente foram de fundamental importância para o desenvolvimento do pensamento ecológico no Brasil (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2012).

Ocorreram grandes avanços na questão ambiental brasileira nas décadas de 1980 e 1990. Tais como: implantação da Lei Federal nº 6.938/1981, que estabeleceu a Política Nacional de Meio Ambiente, que objetivava a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana; criação do Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sisnama), com o propósito de integrar e coordenar a política ambiental nacional, bem como compatibilizar a atuação municipal, estadual e federal; criação do Conselho Nacional de Meio Ambiente (Conama); instituição do Programa Nossa Natureza; criação do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis (Ibama), bem como a Divisão de Educação Ambiental (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2012, p. 81).

Devido à pressão internacional, que apontava o Brasil como um dos principais responsáveis pelo efeito estufa, em 1990 foi criada a Secretaria Nacional de Meio Ambiente, possibilitando a formulação de três documentos fundamentais à gestão ambiental: o Programa Nacional de Meio Ambiente; o Projeto de Reconstrução Nacional; os Subsídios

Técnicos para a Elaboração do Relatório Nacional do Brasil para o Rio 92 (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2012).

Programa Nacional de Meio Ambiente: foi financiado pelo Banco Mundial e executado pelo Ibama. O seu objetivo era fortalecer a proteção das áreas de conservação e proteger ecossistemas já ameaçados, como o Pantanal mato-grossense, a Mata Atlântica, a costa brasileira, entre outros. Além disso, tinha a responsabilidade de reestruturar o Ibama. Projeto de Reconstrução Nacional: esse projeto focou-se nos conflitos ou resoluções ligadas aos ecossistemas naturais, à preservação da biodiversidade e à exploração racional das espécies nativas e exóticas (BOWERSOX, 2016).

Subsídios Técnicos para a Elaboração do Relatório Nacional do Brasil para o Rio 92: esse documento foi produzido pela Comissão interministerial para a Preparação da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cima). É constituído por uma introdução (denominada O desafio do desenvolvimento sustentável) e mais seis capítulos, cujos títulos indicam o teor do estudo: Desenvolvimento brasileiro e suas implicações socioambientais; evolução da política ambiental; Situação atual dos grandes biomas brasileiros; Realidade socioambiental brasileira e os problemas globais; Dimensões básicas de um novo estilo de desenvolvimento; O meio ambiente e as negociações internacionais (CHRISTOPHER, 2014, p. 88).

Para Gomes e Ribeiro (2014, p. 78):

A fase atual da gestão ambiental global tem início com a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, em que foram aprovados documentos importantes, tais como: declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento; convenção sobre Mudanças Climáticas; convenção da Biodiversidade; e a agenda 21.

Em termos das iniciativas, a Agenda 21 não deixa dúvidas: os governos têm o compromisso e a responsabilidade de facilitar o processo de implementação em todas as escalas. Além dos governos, a convocação da Agenda 21 visa a mobilizar todos os segmentos da sociedade, chamando-os de 'autores relevantes' e 'parceiros do desenvolvimento sustentável' (CHOPRA; MEINDL, 2015).

Todos os países que assinaram o acordo comprometeram-se em elaborar e implementar sua Agenda 21, e a versão brasileira não está restrita à preservação do meio ambiente, pois inclui o desenvolvimento ampliado e progressivo. Isso significa que ao conceito inicial foram agregadas questões como a busca do equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

## 2.1 Um pouco da história da Logística

Tal como declara Bowersox (2016), o primeiro período, iniciou no final do Século XIX e no começo do Século XX, cuja economia agrária constituía sua essencial autoridade teó-



rica. A inquietação imprescindível, no devido argumento, era com objeções de condução para defluência da manufatura agrícola. Denominada como papeis segmentados, tem início nos anos 40 ao começo dos anos 60, sofre enorme intervenção dos militares.

Não é porventura que o adequado termo logístico possui origens no fluxo e na precaução de abastecer as tropas durante as guerras. A astúcia de logística estava voltada, aqui, para a detecção das particularidades fundamentais da eficácia no movimento de materiais, principalmente ao armazenamento e a condução, abordadas de modo separado na ocorrência de repartição dos bens (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

O terceiro período, nomeado de papeis integrados, compreendido no período dos anos 1960. Tal qual aconselha seu nome, debate o começo de um ideal constituído nas preocupações com o setor logístico, fazendo a exploração de fatores como valor total e enfoque de sistemas. Jamais havia acontecido de o foco deixa de recair na disseminação física para chegar a uma aparição mais vasta de operações, sob a ingerência da economia empresarial. É conveniente ressaltar que é nesta etapa que começa o surgimento, de tal maneira no ensino como no desempenho da logística, de uma administração consolidada das operações de transporte de fornecimentos e repartição, estocagem, controle de produtos estocados e manejo de materiais (CHOPRA; MEINDL, 2015).

O próximo período compreendido nos anos 70 adequa-se ao focalizo no cliente, com destaque no emprego de metodologias quantitativo às preocupações logísticas. Suas principais metas são as dificuldades de produtividade e valores de estoques. É precisamente neste período que se irá reconhecer um desenvolvimento do proveito pelo ensino e pela aprendizagem da Logística nos cursos de administração (DANDARO; CARVALHO; MELO JÚNIOR, 2017).

O quinto período, compreendido nos anos 80 até os dias atuais, possui destaque na tática, como aponta o rótulo que lhe foi permitido: a logística como elemento diferenciador. Reconhecida como a mais recente fronteira empresarial na qual se consegue investigar novos benefícios competitivos, é, portanto nesse argumento que nasce a decisão de SCM, cujo panorama de fundo é a globalização e o prosseguimento na tecnologia da informação. Esta etapa, onde resulta em uma maior preocupação com as interfaces, no interior das companhias, dentre as diferentes operações, fora de maior ênfase das observações logísticas no maior nível de planejamento tático das empresas (IZIDORO, 2016).

Atividades vitais e fundamentais que suportam o procedimento produtivo, quando agregadas, compõem um sistema logístico, e os processos de execução dessas funções são as operações logísticas.

As atividades de um sistema logístico são atividades ligadas à provisão de demanda, processamento de pedidos, circulação de mercadorias, tráfego e transporte, estocagem, controle de estoques, serviço ao cliente, comunicação e tecnologia de informação, localização de instalações, embalagem, tratamento de refugos e devoluções (GOMES; RIBEIRO, 2014).

Globalmente e regionalmente, compreende-se logística como o método de integração das funções acima descritas, para alcançar a implementação e controle de um fluxo competente no que se refere a qualidade, e eficaz no que diz respeito ao custo, fluxo esse que

abrange armazenagem de matérias-primas, estoque em processo, produtos finalizados e o trânsito de informação envolvida, do extremo ponto de início até o ponto de aquisição final, com a finalidade de atender as condições do cliente. Em síntese, portanto, logístico é o estudo ou a arte de se certificar que a mercadoria certa esteja no lugar certo, na condição aguardada, no tempo correto a um valor justo, para satisfazer a precisão do cliente (NOVAES, 2015).

A implementação de um sistema logístico em uma empresa se dá com a evolução de uma estratégia que integre as funções de suporte. Portanto, a palavra-chave em logística é integração, e terceirizar logística é obter externamente essa integração através de serviços de empresas especializadas (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

### **3. A LOGÍSTICA REVERSA NO CONTEXTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Em um primeiro estágio a logística preocupava-se apenas de forma isolada de cada uma das atividades básicas do negócio. Depois, percebeu-se que era preciso que as atividades deveriam ser realizadas de forma integrada e harmoniosa. E por fim, com o avanço da tecnologia e o uso de um gerenciamento voltado para processo surgiu a logística integrada.

De acordo com Gomes e Ribeiro (2014), o *Supply Chain Management* trata de que todos os envolvidos na cadeia sejam eles fabricantes de materiais ou vendedores agreguem valor ao produto de forma a satisfazer o cliente. Nenhuma operação existe isoladamente. Todas as operações estão interligadas, fornecedores tem fornecedores e clientes tem clientes e assim por diante.

A logística de suprimentos é usada desde a aquisição e extração da matéria-prima até a utilização dos insumos na produção da empresa, mas para que isso tenha um bom funcionamento deve-se ter fornecedores e transportadores confiáveis para que não ocorram paradas na produção (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

O termo Cadeia de Suprimentos é uma expressão utilizada há pouco tempo. As suas bases se manifestam em antigas teorias ligadas principalmente no renascimento da logística nos anos 1950 no momento em que surgiu uma abordagem nova amparada à administração integrada, está podendo ser dividida em três partes: estratégica, gerencial e operacional.

- a) surgimento da análise de custos totais voltadas às operações logísticas;
- b) afirmação que um único elemento não pode assegurar a efetividade do sistema total;
- c) preocupação com a satisfação do cliente no serviço apresentado, nova visão sobre a criação e estruturação dos canais de Marketing.

Segundo Novaes (2015), os problemas logísticos da administração do suprimento são ligeiramente diferentes dos da distribuição física. A aquisição trata de selecionar algumas dentre um número limitado de fontes de fornecimento, ao passo que, na distribuição física, tem-se que entregar produtos para clientes localizados em muitos pontos diferentes. Também os volumes movimentados no canal de suprimento tendem a ser bem maiores do que no caso do canal de distribuição.

O departamento de suprimentos tem como principal função a compra da matéria-prima ou dos insumos utilizados para a manufatura de produtos, planejar as compras e recebimentos de insumos é muito importante, pois, insumos em quantidades reduzidas pode provocar desabastecimento e insumos em quantidades grandes significa dinheiro parado (PIRES, 2016).

Ter uma logística de suprimentos é importante para a empresa, mas deve-se também na área da logística dar uma atenção à logística interna, este assunto será abordado no próximo item.

Existem três níveis na cadeia de suprimentos: A cadeia de suprimentos total é aquela que trata da relação entre cliente e fornecedor desde a matéria-prima até a chegada do produto pronto no consumidor final, cadeia de suprimentos imediata, que é aquela que estão os consumidores e fornecedores que a empresa tem contato direto e cadeia de suprimentos local, que é aquela que trata das movimentações e informações dentro da própria empresa (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

Na forma tradicional de negócio não se dava a devida importância aos clientes e fornecedores de 2º e 3º nível cada empresa enxergava somente seus clientes e fornecedores imediatos, sendo assim, os clientes finais que são os que realmente deveriam interessar às empresas só era levado em consideração no final da cadeia (CHRISTOPHER, 2014).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2017), existem três razões para adotar-se a Cadeia de Suprimentos, são elas: Em primeiro lugar a cadeia de suprimentos ajuda a empresa a compreender a competitividade, é óbvio que as empresas devem confiar em seus clientes e fornecedores diretos. Mas, a confiança excessiva neles pode interferir na competitividade da organização. Em segundo lugar, ela ajuda a identificar quais são as partes da rede que agregam valor ao produto que será identificado pelo cliente final, e dar maior atenção a ela. Finalmente, ela nos ajuda a focalizar questões de longo prazo.

Então, chega-se à conclusão que a rede de suprimentos se preocupa em relacionar-se com todos os níveis de clientes e fornecedores de maneira que sejam satisfeitas as necessidades dos clientes seja ele intermediário ou final. O próximo assunto a ser abordado é o armazenamento que também faz parte do processo logístico de uma organização (DANDARO; CARVALHO; MELO JÚNIOR, 2017).

Vale a pena rever a história e ver como a posição atual surgiu. A opinião geral sugere que a logística se desenvolveu através de três fases distintas:

1. o período de 1950 a 1964 – as origens da disciplina;
2. os meados do período compreendido entre 1965 a 1979 – o período da ma-



turidade;

3. 1980 até o presente – incluindo períodos de recessão mundial (GOMES; RIBEIRO, 2014).

No período de 1950 – 1964, é compreendido pelo crescimento. O crescimento da demanda por produtos era de tal forma que as empresas passaram a produzir em largas escalas e passaram por fases de ampliação de suas dimensões físicas para assim poder suprir as necessidades que a demanda exigia na época. Este período ainda pode ser lembrado pela desorganização e atraso na logística de entrega dos produtos (PIRES, 2016).

Neste período a preocupação das empresas baseava-se somente na produção em massa para poder atender a demanda, não se importando com o fator logístico, gerando com isso o descontentamento no quesito pontualidade de entrega mercadoria que de fato atrapalhava por sua vez as vendas.

Durante o período 1965 – 1979, houve um amadurecimento da cadeia logística para corrigir os erros e atrasos ocorridos no primeiro período. Devido a várias reclamações ocorridas, se deu conta que era preciso fazer algo para melhorar todo o contexto praticado na época a fim de torna a cadeia cada vez mais competitiva, devido à entrada de novas concorrentes e devido às necessidades que se deu para suprir as exigências que o consumidor passou a cobrar de seus fornecedores (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

Já a partir de 1980 até o presente, a visão é voltada para a redução dos custos e no melhoramento nos lucros para que o retorno dos capitais aplicados viesse a suprir as expectativas esperadas pela empresa. A cadeia de suprimentos de maneira geral proporciona o elo entre o mercado e seus fornecedores primários de maneira eficiente e agregando valor aos produtos, serviço ou informações oferecidas (NOVAES, 2015). Quando se fala de logística reversa trata-se de uma atividade ampla de processo de reutilização e coleta de materiais que servirão para a fabricação de novos produtos. O processo reverso desta cadeia proporciona a redução dos custos fabris de matéria prima utilizada, principalmente quando se trata da extração de matéria prima natural.

Além das reduções de custo deve-se ressaltar a questão ambiental, além de estarem retirando do meio ambiente toneladas de lixo contribui-se para recuperação de áreas nas quais já se encontram degradada, esta atividade gera empregos e renda para a população (VIVALDINI; PIRES, 2015).

A sociedade moderna e contemporânea nos cobra modelos de marketing social e ambiental, principalmente levando em consideração a responsabilidade com a ética empresarial, precavendo possíveis problemas ecológicos que possa comprometer a imagem da empresa quando firmada no compromisso ambiental e social (PIRES, 2016).

No passado dava-se pouca atenção para o termo Logística Reversa, Os anos se passaram e junto com ele surgiram regulamentações cada vez mais rigorosas principalmente na questão ambiental, tratando no que diz respeito à destinação dos produtos e sua reutilização/reciclagem, questão que se encontra uma vez que o produto estava no final do ciclo de vida e outra porque os custos com o remanejamento destes produtos encareciam muito o processo de reciclagem do mesmo, tornando o negócio inviável para os planos das em-

presas em evidencia na atualidade (NOVAES, 2015).

Um dos desafios atuais é encontrar e/ou criar cadeias de suprimentos do tipo “Círculo Fechado”, cujo processo será abordado com maior ênfase nos seguintes capítulos, nos quais permitiram uma desenvoltura mais ampla no processo de reutilização e reciclagem.

A Logística Reversa traz as empresas uma grande oportunidade para reduzirem seus impactos e neste sentido deveria sim ser encarada como de fato uma oportunidade e não como uma ameaça, pois através destas práticas e que conseguem mostrar um diferencial competitivo perante as constantes exigências de mercado enfrentado e na responsabilidade sócio ambiental como um marketing em favor do desenvolvimento competitivo e que reflita em melhorias contínuas trazendo uma melhor relação de custo benefício no trabalho e na projeção dos processos fabris dos produtos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

### 3.1 Fornecedor

No momento da parceria com um fornecedor, a organização deve levar em consideração a disponibilidade e velocidade de entrega dos materiais, qualidade do produto oferecido e sua flexibilidade de produção (PIRES, 2016).

A escolha de um bom fornecedor nos dias atuais é precaver-se de quesituações indesejáveis deixaram de acontecer, como por exemplo, típico, atraso na entrega de matérias que por sua vez atrapalhará todo o processo de transformação do bem, gerando gargalos na produção e atraso na entrega do produto final.

Muitos fornecedores se responsabilizam pela logística reversa de seus produtos, ou seja, a cada entrega de produtos novos, efetuam a coleta de produtos que apresentaram falhas, defeitos ou mesmo que chegaram ao final de seu ciclo de vida, encaminhando para reprocessamento destes materiais. Outras, por sua vez contratam empresas terceirizadas para efetuar este tipo de serviço, alegando ganho de tempo e disponibilidade de espaço (SLACK; CHAMBRIES; JOHNSTON, 2016).

### 3.2 Estoque

Prevalecerá o equilíbrio do estoque, produzir de maneira eficaz que possa suprir as demandas sem comprometer os acordos firmados de entregas, gerando o menor estoque possível de produtos estocados e evitando que este custo venha a impactar diretamente nos custos final da mercadoria (IZIDORO, 2016).



### 3.3 Localização

Na determinação do local de implantação da fábrica é importante observar a demanda pretendida, disponibilidades de mão de obra e possíveis ampliações de mercado para suprir a demanda. Levando em consideração a distâncias dos distribuidores. A escolha certa do local pode proporcionar incentivos fiscais para implantação (NOVAES, 2015).

### 3.4 Transporte

O levantamento das distâncias torna-se crucial para a tomada de decisão, pois mesmo responde por cerca de 30% do valor do produto, podendo refletir diretamente no custo de venda. O planejamento adequado faz com que os custos desnecessários sejam eliminados, reduzindo os custos, torna o produto cada vez mais competitivo no cenário atual do mercado (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2012).

Para atender a demanda reversa destas embalagens, o sistema conta com 421 pontos de recebimentos credenciados a Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (inpEV), estrategicamente localizados pelo Brasil nos maiores polos agrícolas do país, proporcionando rapidez no reprocessamento de tais resíduos. “A Legislação Federal, Lei 9.974 de junho de 2000, disciplina a destinação final de embalagens vazias de agrotóxicos determinando responsabilidades para o agricultor, o canal de distribuição, o fabricante e o poder público” (CHOPRA; MEINDL, 2015, p. 56).

### 3.5 Informação

O recolhimento de informações de clientes referente à satisfação do produto adquirido permite que melhorias sejam implantadas e que o processo torne cada vez mais eficiente, atingindo e superando as expectativas geradas pelos clientes em relação aos produtos e suporte prestado (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Toda a satisfação do cliente é observada perante os resultados alcançados e pelo suporte técnico disponibilizado a estes consumidores, que por sua vez tornam-se parceiros fiéis a determinados produtos e empresas pela qual prestou o serviço, verificando também ações que envolvam a sociedade e o compromisso com o meio ambiente. Pois, em muitos casos são utilizados suas próprias propriedades para demonstrações de resultados para o público no geral (CHOPRA; MEINDL, 2015).

### 3.6 Cadeia de suprimentos de ciclo fechado ou *closed-loop*

Cadeias compostas de fluxos diretos e reversos formando “ciclos” que fazem materiais usados retornarem a pontos anteriores da rede para reutilização ou reprocessamento para nova utilização. No processo de retorno, os materiais são reutilização

transformando-se em matérias-primas para a fabricação de outros novos produtos. Este processo faz cair os custos de fabricação do produto, disponibilizando ao mercado um produto competitivo (DANDARO; CARVALHO; MELO JÚNIOR, 2017). Outro ponto importante a ser considerado é o fato de estar contribuindo com a limpeza do meio ambiente, onde antes certos produtos tornariam lixo, através deste sistema passa a ser fonte de matéria prima para outros tipos de produtos. Através desta figura pode-se constatar que neste tipo de processo os materiais a serem reciclados retornaram ao início da cadeia produtiva, refazendo todo processo fabril do produto, onde se dará origem há um novo produto. Além da transformação que resultará num novo produto, levam-se em consideração os ganhos que o meio ambiente obterá com a diminuição de extração de matéria prima primária através da reciclagem destes resíduos e a redução da poluição causada pelo manejo mal adequado da destinação final do mesmo (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

#### **4. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

*Supply Chain Management* ou sua sigla SCM é um termo em inglês que traduzido para o português significa gerenciamento da cadeia de suprimentos. Cadeia de suprimentos representa a rede de processos que engloba um produto desde a compra da matéria prima necessária para seu desenvolvimento e fabricação até o destino final incluindo o descarte. Dela participam muitos setores de uma mesma empresa além de seus fornecedores e clientes envolvendo todo o ciclo de vida desse produto (IZIDORO, 2016).

Para Pires (2016), suas atividades podem ser divididas, em um primeiro momento, nas seguintes categorias: planejamento, compras, produção e entrega. O planejamento onde se cria previsão de demanda realista de quanto e onde determinado produto será necessário. Sua precificação que é a valoração do produto e a gestão de inventário que determina quanto de material a ser armazenado e seu fluxo com foco nas metas pré-estabelecidas.

O departamento de compras que faz a seleção de fornecedores levando em consideração preço e garantia de um fluxo correto. Essa categoria inclui também contas a pagar devido ao desafio que é integrar um fluxo de materiais cada vez mais complexo com as atividades de contas a pagar. O Sistema de Produção, que trata do desenvolvimento do produto desde a fase de sua idealização, o cronograma de produção com o objetivo de reduzir os custos de operação em função da demanda e a gestão de instalações que apoia a gestão de todos os insumos necessários durante o processo produtivo (CHOPRA; MEINDL, 2015).

Os serviços de entrega que incluem gestão de transportes que administra as possibilidades e disponibilidades para otimizar a movimentação de materiais, a gestão de pedidos e entregas que trabalha junto com a área administrativa de cada pedido melhorando tempo de entrega e mantendo custos operacionais sob controle a movimentação de materiais pelos diversos meios disponíveis (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Cada uma dessas categorias representa uma fase do processo da elaboração e distribuição do produto, mas além dessas, outras categorias podem fazer parte desse escopo. Algumas empresas necessitam de mais atividades nessa cadeia, outras menos e isso in-



clui as áreas de Tecnologia da Informação (TI) que trabalham de forma a promover um fluxo de informações rápido e preciso com foco no objetivo final que é o atendimento às necessidades e desejos do cliente com baixo custo e o menor tempo possível.

Para Gomes e Ribeiro (2014), o SCM controla materiais, informações e finanças em toda a extensão do processo desde o fornecedor inicial até o consumidor final e nesse caminho passa por áreas que estão externas às empresas pertencentes muitas vezes a outras empresas com a devida integração: fabricante, atacadista, varejista. Esse autor nos mostra um ponto mais detalhado do que diz respeito à entrega dentro da cadeia de suprimentos. Ele fala sobre as fases ou etapas por onde passam o produto acabado até chegar ao seu consumidor final: fabricantes, atacadistas e varejistas.

Cada um deles tem um papel fundamental na percepção da qualidade do produto em relação a seu consumidor alvo. Deles dependem muito a qualidade do produto, a forma como será exposto, sua disponibilidade e prazo de entrega que é um ponto fundamental quando o assunto é competitividade (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Bowersox, Closs e Cooper (2017), definem o SCM como sendo uma colaboração entre empresas para alcançar um posicionamento estratégico com eficiência operacional. Para esses autores todas as empresas envolvidas refletem através de seus relacionamentos uma opção estratégica que significa um arranjo de canais baseado na dependência e na colaboração entre essas empresas e áreas envolvidas no processo. Essa estratégia vai além das áreas funcionais de uma mesma empresa, mas conecta seus parceiros e clientes além de seus portões.

Para o sucesso das cadeias de suprimento é necessário que as empresas envolvidas estejam mais preocupadas em somar suas competências a fim de produzir algo de alto valor agregado para o cliente do que em competir entre si. Dentro de uma cadeia de suprimentos todos são interdependentes, tanto fornecedores e clientes quanto as várias categorias dentro de uma mesma empresa.

Segundo Simchi-levi, Kaminsky e Simchi-levi (2014), o SCM visa integrar de maneira eficiente todos os envolvidos no processo de produção e logística para que o produto seja produzido na quantidade certa, seja enviado para a localização certa, no tempo desejado, com redução de custos e nível de qualidade e valor percebido pelo cliente de acordo com o desejado.

Para Chopra e Meindl (2015), todos os estágios envolvidos direta ou indiretamente para se atender ao pedido de um cliente são englobados pelo SCM. Isto inclui além de fabricantes e fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e clientes. O cliente também é parte integrante da cadeia de suprimentos abrangendo não somente o desenvolvimento, fabricação e processos logísticos de um produto, mas também seu objetivo final.

Gomes e Ribeiro (2014), dizem que para que haja eficiência nas cadeias de suprimentos globais os prazos longos devem ser evitados no que se refere ao período de tempo entre o momento de solicitação e do fornecimento de um produto além de manter o mais baixo possível os níveis de estoque, deve-se manter apenas o necessário para atender as variações de demanda do cliente e do mercado.



Cada empresa tem seus processos, e esses funcionam de maneira particular em cada uma delas, mas todos eles têm de estar envolvidos em uma sinergia tal, que as atividades e sequências fluam rápida e eficazmente. Isso traduz-se em estratégia; estratégia para conquistar o cliente, dando a ele o que ele deseja, ou seja, baixo custo e agilidade. Não deve haver sobra nem falta de insumos e produtos, cada um deve administrar seus esforços de maneira que se atinja o objetivo sem desperdícios (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

Esses autores cada um à sua maneira definem o tema de uma mesma forma, ou seja, a cadeia de suprimentos não foca apenas a empresa fechada em seus portões, mas uma forma global onde todos os envolvidos na elaboração, fabricação e logística de um produto estejam interligados e em sincronia, trabalhando em benefício da coletividade para que cada um, a seu tempo e a seu modo, atinja seus objetivos e conquiste de maneira consistente e duradoura seus clientes (IZIDORO, 2016).

É fundamental que essa interligação exista não apenas entre as atividades de uma mesma empresa, mas também entre as várias empresas que compõem o processo, entre os fornecedores e entre os clientes. Não existe uma fórmula básica pré-definida para uma cadeia de suprimentos. Cada empresa tem liberdade para montar sua cadeia de suprimentos de acordo com suas próprias necessidades e complexidade de seu produto (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

O mais importante é que essa cadeia esteja funcionando em harmonia para que o cliente se sinta atendido em seus desejos e necessidades, assim toda a cadeia deve estar trabalhando com esse objetivo único em mente: atender satisfatoriamente o cliente final.

## 4.1 Como surgiu o *supply chain*?

Segundo Novaes (2015), houve uma evolução da logística e seus processos até se chegar no que hoje se conhece como *supply chain*. Para ele essa evolução ocorreu em quatro etapas: A primeira etapa, denominada Atuação Segmentada, tinha seu foco principal naquilo que poderia ser economizado utilizando-se meios de transporte mais baratos e com maior capacidade utilizando-se de empresas transportadoras que cobrasse menor frete.

A segunda etapa, denominada Integração Rígida, caracterizava-se como sendo os primeiros indícios do que se conhece hoje como *supply chain*. Não havia flexibilidade nos processos e o que era planejado ao longo do tempo deveria ser cumprido sem maiores possibilidades de adequação (CHOPRA; MEINDL, 2015).

A terceira etapa, denominada Integração Flexível, ficou caracterizada como a fase onde havia uma maior flexibilidade nos processos que ocorriam entre os agentes da cadeia de suprimentos. Já se abriam as fronteiras da empresa e essa flexibilidade alcançava além das relações internas da empresa suas relações com fornecedores e clientes. Foi nessa fase também, segundo o autor, que começou a ter uma maior preocupação com aquilo que agrega valor para o cliente e sua satisfação e entenda-se cliente não apenas o cliente consumidor final, mas cada cliente de cada fase intermediária do processo. Começou a busca de alternativas para tentar alcançar o estoque zero (CHOPRA; MEINDL, 2015).

A quarta etapa, denominada Integração Estratégica (SCM), abordou a integração entre os processos ao longo do *supply chain* abrangendo não apenas o fluxo de materiais, mas também de informação e de dinheiro. Todos trabalhando de maneira sincronizada como se fosse uma mesma estrutura a fim de reduzir custos e desperdícios ao mesmo tempo em que se busca um maior valor agregado para o cliente final (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Para Bowersox, Closs e Cooper (2017), o SCM é uma nova ordem de relacionamentos que é impulsionada pelas facilidades de conectividade trazidas pela era da informação. Essas facilidades na área de informática e facilidades de informação em geral tem contribuído com aqueles que trabalham para um crescente compromisso gerencial com o defeito zero. A integração entre empresas, seus fornecedores e clientes é possível devido aos avanços tecnológicos em especial à área de informática.

Para Simchi-levi, Kaminsky e Simchi-levi (2014), as empresas têm sido forçadas a prestar uma atenção especial em sua cadeia de suprimentos. Isso é devido a competições cada vez mais acirradas em mercados globais, produtos que se sustentam por um curto período de tempo e as expectativas e exigências cada vez maiores dos clientes. Segundo eles também os avanços proporcionados pela tecnologia em comunicação e transporte, por exemplo, tem contribuído para a contínua evolução da cadeia de suprimentos e das técnicas utilizadas em seu gerenciamento.

O conceito cadeia de suprimentos e sua gestão surgiram da necessidade de que o processo como um todo fosse consistente e gerasse valor para o consumidor final, pois como em uma corrente, todos os elos deverão, obrigatoriamente, estar interligados e nesse caso trabalhando em perfeita sincronia.

Caso não haja essa interligação e sinergia, o processo pode se tornar falho o que ocasionará em alguma deficiência em um dos elos da corrente comprometendo as etapas seguintes. A princípio cada uma das áreas envolvidas funcionava de maneira independente. Com o passar do tempo foi-se percebendo a necessidade de que houvesse melhoria nos processos para se atingir um melhor resultado em cada uma dessas operações (CHOPRA; MEINDL, 2015).

Os departamentos de compras se empenhavam para obter os melhores preços para possibilitar que em condições de custos, o produto fosse competitivo. Os de logística tentavam fazer com que o fluxo de materiais fluísse da melhor maneira possível, áreas de desenvolvimento de produtos com visão unilateral ou com abrangência restrita, não consideravam algumas variáveis de armazenagem, por exemplo e assim por diante. Assim, todos os setores envolvidos no que hoje se conhece como cadeia de suprimentos depositavam seus esforços em melhorar seus processos, porém o faziam de maneira individual (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Com o decorrer do tempo, pode-se perceber que ao integrar as diversas áreas de maneira que todo o sistema, desde o fornecedor até o consumidor, trabalhasse de forma sinérgica, o resultado era melhor, ou seja, com menor custo, menor desperdício e maior valor agregado. Para que isso fosse possível desenvolveram-se formas em que o produtor e seus fornecedores pudessem trabalhar de forma cooperativa; não esquecendo o papel fundamental que a tecnologia da informação teve nesse processo, possibilitando a rapidez

na circulação de informações e mercadorias.

Estratégias e novas tecnologias vem contribuindo cada vez mais e mais para um novo desenho de cadeia produtiva e de suprimentos, porém o fator de limitação que se impõe aos novos preceitos do SCM, está intimamente ligado às questões do crescimento desordenado, da responsabilidade social, econômica e principalmente da necessidade da preocupação com o meio-ambiente (GOMES; RIBEIRO, 2014).

## 4.2 O *supply chain* e o meio ambiente

Existe uma crescente preocupação com a degradação do meio ambiente entre as empresas de um modo geral e que se tornam cada vez mais socialmente responsáveis e as áreas envolvidas no *supply chain* não podem ignorar essa realidade. Refere-se meio ambiente, nesse caso, como tudo que nos cerca, não apenas ao ar, a água e o solo, mas a maneira como vive, a qualidade de vida que setem. A quantidade de pessoas por metro quadrado e o impacto que isso tem não apenas na natureza, mas em nossa saúde (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

O *supply chain* até hoje tem colaborado com essa degradação como sendo um mal necessário. A necessidade de se desenvolver, a busca constante pelo progresso tem custado muito caro para muitos. Essa colaboração vem através de milhares de toneladas de dióxido de carbono enviada todos os anos na atmosfera vindas dos escapamentos de caminhões utilizados para transporte durante os processos logísticos, lembrando que esse gás é o principal responsável pelo efeito estufa e aquecimento global.

A aglomeração e superpopulação em centros urbanos, que são pessoas que saem do campo e vem para as cidades à procura de emprego nos centros produtivos que também fazem parte do *supply chain* (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

Algumas empresas têm tomado iniciativas no sentido de tentar minimizar os impactos gerados pelos processos ao longo da cadeia de suprimentos, a logística busca meios que não impactem tanto o meio ambiente como a manutenção preventiva de seus veículos e a utilização de bio combustíveis, o setor de compras busca negociar com seus fornecedores o desenvolvimento e fornecimento de materiais que não agridam tanto o meio ambiente e que possam ser reciclados, reutilizados e principalmente reduzidos, medidas também são tomadas pelos departamentos produtivos como filtragem de resíduos, tratamento e reaproveitamento da água e efluentes, além de métodos e procedimentos que geram uma relação sustentável junto aos *stakeholders* (CHRISTOPHER, 2014).

## 4.3 Sustentabilidade

Este é um dos temas que mais têm sido discutidos na atualidade. A necessidade crescente de desenvolver produtos e processos que atinjam da menor forma possível o meio ambiente e a sociedade. Esta é hoje uma realidade, e torna-se maior e mais crescente com



o passar do tempo e conforme recebe notícias do quanto o planeta está sendo degradado (CHRISTOPHER, 2014).

As perguntas giram basicamente em torno da questão: É possível reverter ou ao menos frear o que tem vivenciado até agora no que se refere à extração de recursos naturais que não poderão ser repostos e à poluição que nos rodeia por todos os lados? Aspectos importantes como o aquecimento global tem contribuído para o derretimento de geleiras e pode fazer com que, literalmente, algumas cidades e até pequenos países sumam do mapa (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

A grande pressão exercida pelos governos e sociedades tem sido intensiva e tem visto retorno, seja por uma visão da real importância de se poupar recursos naturais e preservar o meio ambiente, seja por uma pressão que começa a existir por parte de consumidores que preferem produtos de empresas que tem esse tipo de preocupação.

O fato das empresas terem uma visão de que precisam ter uma postura sustentável tanto no momento de extração de recursos naturais, quanto na compra de produtos apenas de fornecedores que também tenham essa visão como na conscientização para fabricação de produtos que ao final de sua vida útil poderão ser descartados sem maiores impactos ao meio ambiente, isso sim é uma realidade irreversível (CHRISTOPHER, 2014).

#### **4.4 Papel da logística reversa na sustentabilidade do ambiente**

A sociedade em geral a cada ano busca e ao mesmo tempo cobra de lideranças, meios e alternativas eficazes para que haja melhorias coerentes com a real situação em que se encontra nosso planeta. De fato, a situação é preocupante. Está na hora de correr contra o tempo (LEITE, 2015).

Evoluir as práticas tradicionais e tornar a agricultura nacional sustentável, ou seja, com baixa emissão de gases de efeito estufa, sem comprometer a renda dos agricultores e mantendo a qualidade e os preços baixos dos alimentos para a população.

Esta é uma opinião apresentada pela revista Atualidades Agrícolas – Juntos pela preservação do nosso planeta, da empresa BASF S.A., destacam de fato a pressão exercida pela sociedade na busca de melhorias para a agricultura brasileira, onde se busca através de novas tecnologias, encontrar maneiras eficazes de produzir mais em menos, ou seja, trabalhar com auxílio da tecnologia para dobrar a produção agrícola em menos espaços de terras e de maneira correta, respeitando toda a fauna e a flora existentes e ao mesmo tempo buscando reestruturá-las as que se encontram em degradação (LEITE, 2017).

Neste sentido, Novaes (2015), destaca que atualmente existe uma forte pressão por parte de órgãos governamentais e não governamentais sobre as empresas, fazendo com que estas sejam forçadas a buscarem alternativas de soluções para esses problemas, no que se refere à geração de resíduos e outros meios poluentes, numa forma de minimizar os impactos ambientais e financeiros gerados por eles.

Medidas como esta, são de caráter sustentável, onde as embalagens vazias serão encaminhadas aos centros recicladores destes materiais e ali serão reprocessados e transformados em novos produtos para o mercado como novas embalagens, empregados na construção civil, dentre outros materiais diversos produzidos com este tipo de matéria prima reaproveitada (CHRISTOPHER, 2014).

É por meio da coleta do lixo que muitas pessoas tiram sua fonte renda. Vale destacar o papel fundamental que estas pessoas exercem ao efetuar a coleta, não estão apenas tirando seu sustento do lixo e sim, tirando das ruas milhares de toneladas por dia de lixo que antes iriam diretamente para aterros sanitários a céu aberto, contaminando diversos meios. Por meio dos lixos descartados pela sociedade que muitas vezes podem classificar a que classe social as pertencem (LEITE, 2015).

Desta forma diversos materiais são reintegrados diariamente ao ciclo produtivo como matéria prima, barateando os custos de produção do produto final, reduzindo o consumo desenfreado de matérias primas virgem, gerando emprego e renda a milhares de pessoas, por meios destas maneiras sustentáveis, das quais muitos países investem fortemente na busca de uma melhor qualidade de vida para a população (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

Em um caso mais específico, na agricultura, não é diferente. O que muda é a forma que é manipulada a logística reversa dos materiais, por se tratar de agrotóxicos, merecem um cuidado especial em sua manipulação e destinação final. Grande maioria das embalagens é reintegrada para a indústria em forma de novos produtos, as que não são reintegradas, são encaminhadas para a incineração em centros especializados e certificados.

Ao adotar medidas de logística reversa, estará disseminando meios que possibilitaram condições cada vez mais adequadas de contribuir para a retirada de resíduos sólidos que poderiam estar poluindo de diversas formas o meio. Este ciclo foca uma maior responsabilidade das empresas e da sociedade em observar os impactos dos processos no meio ambiente. Diferentemente do que acontecia anteriormente, onde o pensamento baseava em “Comprar – Usar – Dispor” de um bem ou mercadoria, uma cultura consumista (LEITE, 2014).

De acordo com Leite (2017), a Logística Verde ou ecológica pode ser compreendida como: O conjunto de ações que tem como objetivo minimizar o impacto ambiental, não só dos resíduos na esfera da produção e do pós-consumo, mas de todos os impactos ao longo do ciclo de vida dos produtos.

Pode-se considerar como elementos básicos do avanço da logística verde a redução da emissão de material tóxico, o apoio à reciclagem, a maximização do uso sustentável dos recursos naturais, a extensão da durabilidade dos produtos e o aumento do nível de bens e serviços. Os consumidores optam por serviço sócio e ambientalmente corretos e isso faz com que empresas adotem processos de reformulação interna para se adequarem às normas impostas pelas entidades certificadoras (LEITE, 2014).

A busca por empresas ecologicamente corretas vem tornando o cenário econômico cada vez mais competitivo e interessante. É uma constante busca de tecnologias e inovações para este tipo de mercado, onde o fator fundamental é buscar ser a sociedade cada

vez mais sustentável, sendo ele no fator econômico, social e ambiental (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2014).

## 4.5 A cadeia de suprimentos no futuro

O desenho que se tem da atual cadeia de suprimentos é um modelo no qual o foco principal é melhorar a disposição dos produtos nos pontos de venda, redução de custos, e suporte a questões financeiras como o retorno sobre o investimento, mas está aproximando de um tempo onde, além desses parâmetros citados anteriormente, serão utilizados outros tais como a redução de emissões de CO<sub>2</sub>, redução do consumo de energia, melhor rastreamento e redução de congestionamentos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

As soluções de logística reversa vão além da reciclagem e reuso de produtos e alcançam ativos utilizados ao longo da cadeia de suprimentos e que não estão diretamente relacionados aos produtos como pallets, engradados e outras embalagens retornáveis (PIRES, 2016).

Existe a necessidade de desenvolvimento de soluções que devidamente integradas trarão uma nova eficiência e reduções de custos para a indústria, além disso, alguns conceitos serão fundamentais para o bom funcionamento da nova estrutura de *supply chain* tais como:

- a) troca de informações levando ao *supply chain* colaborativo;
- b) armazenagem colaborativa;
- c) distribuição urbana colaborativa (incluindo entrega e retirada na casa do cliente);
- d) distribuição não-urbana colaborativa (incluindo a entrega e retirada em domicílio) (CHRISTOPHER, 2014).

Já existem alguns modelos individuais que estão sendo trabalhados no sentido de inserir a colaboração na cadeia de suprimentos, mas nos demais anos haverá uma necessidade sempre crescente de aumentar os esforços em direção a estruturas colaborativas e novas formas de trabalhar em conjunto terão de ser desenvolvidas.

O resultado obtido a partir desse redesenho da cadeia de suprimentos pode reduzir os custos de transporte de mais de 30% por pallet, os de manuseio em 20% por pallet e diminuir o tempo de entrega dos produtos em 40%, além de diminuir as emissões de CO<sub>2</sub> em 25% e ainda melhorando a disponibilidade de produtos. Outros ganhos também poderão ser considerados como economias de energia adicionais que poderão ser feitas a partir de insumos mais eficientes como edifícios verdes e veículos projetados para ter melhor desempenho e consumir combustíveis mais eficientes, trazendo benefícios para a sociedade, indústrias, clientes e consumidores (CHOPRA; MEINDL, 2015).

Mas a partir desse ponto onde pretende-se desenvolver novas formas de trabalhar, surgem novos desafios como a capacitação de profissionais com habilidades específicas para trabalhar dessa nova forma e empresas com uma visão diferente onde o concorrente torna-se, também, um parceiro de negócios inúmeras tendências externas irão desenhar a indústria nos possíveis dez anos e que em grande parte das vezes estão fora do poder de controle das empresas, no entanto elas não podem ser ignoradas, pois definem a trajetória a ser seguida pela empresa e permitem a preparação de estratégias para vencer os desafios futuros (LEITE, 2015).

Novos mercados e um novo equilíbrio econômico. Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC's) além das Coreias e alguns países da África são considerados no cenário internacional como mercados emergentes e deverão estar no centro das atenções nos demais anos. A tendência é que cada um desses mercados seja capaz de se desenvolver com muito mais velocidade que as potências mundiais atualmente conhecidas situadas principalmente na América do Norte e Europa Ocidental. Novos mercados e um novo equilíbrio econômico mundial.

Nas economias modernas, o espírito do capitalismo se manifesta através das pressões competitivas, as quais acabam por induzir investimentos crescentes e continuados com vistas à inovação e, por extensão, à oferta de novos produtos, gerando, em última análise, o milagre do crescimento econômico (CHOPRA; MEINDL, 2015).

Nos cenários futuros a sustentabilidade será uma das principais considerações. Haverá uma necessidade de fazer com os consumidores percebam que a indústria onde são fabricados os produtos que eles consomem está operando de forma ecologicamente responsável (DANDARO; CARVALHO; MELO JÚNIOR, 2017).

Acordos como o Tratado de Bali de 2007, que em dezembro de 2007 reuniu países sob o comando da ONU para tratar assuntos referentes a alterações climáticas, além de outras iniciativas políticas, estão desafiando a indústria e cobrando soluções inovadoras (CHRISTOPHER, 2014).

A preservação do meio-ambiente, através do uso consciente e sustentável de energia, matérias-primas, água entre outros, será de primordial importância para as cadeias de suprimento do futuro, pois os custos desses recursos serão cada vez mais altos e sua disponibilidade cada vez mais restrita.

Dois pontos são marcantes no que se refere às tendências demográficas: envelhecimento e urbanização. Demograficamente, a população mundial, tem apresentado baixa taxa de fecundidade, aumento da longevidade e urbanização acelerada. Essa interação tem levado a um maior crescimento da população idosa em relação aos demais grupos. Existe uma estimativa que em 2010, 51,3% da população mundial vivia em cidades e causou uma concentração significativa de pessoas nas áreas urbanas (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

A explosão da informação e os efeitos das novas tecnologias vão continuar a crescer exponencialmente, como nunca visto antes. Tecnologia como a Identificação por radiofrequência terão uma enorme importância para as cadeias de suprimento do futuro, mas a tecnologia não se limita apenas às empresas, ela tem chegado até os clientes, inclusive



em suas casas crescerão rapidamente. A convivência da empresa dentro da nova configuração da sociedade necessita de um novo referencial, que será alicerçado pela tecnologia de informação (CHRISTOPHER, 2014).

Novas regras trabalhistas, em face de flexibilização estratégica novas regulamentações governamentais, leis, acordos mundiais, cobranças por parte da sociedade, ênfase das empresas na responsabilidade social e corporativas que, segundo Pires (2016), é ressaltada a incorporação de fatores ambientais nas metas, políticas e táticas da empresa, analisando os riscos e impactos ambientais não só de seus procedimentos produtivos, mas igualmente de seus produtos mantendo o foco não apenas na lucratividade, mas também no cumprimento das regulamentações. Fóruns de nível mundial têm sido estabelecidos visando essa tendência que de se intensificar conforme os impactos contra o meio ambiente tornam-se mais visíveis.

Será imprescindível a mútua colaboração de verdade. Será visto uma nova era para a colaboração entre empresas, isso exigirá que repensem suas áreas de vantagem competitiva. Algumas áreas que hoje são consideradas como um diferencial serão candidatas à colaboração com os concorrentes, como, por exemplo, o reabastecimento em cidades remotas. Além disso, a colaboração entre indústrias será essencial para estimular os governos a adotar leis e regulamentos mais adequados (CHRISTOPHER, 2014).

Além das exigências já impostas pelos consumidores com relação à responsabilidade ambiental e sustentabilidade das empresas, as pressões por parte do governo e de órgãos reguladores (que tem como missão especial atuar na correção de falhas de mercado, especialmente no que se refere a serviços públicos) a nível mundial e não apenas local, serão intensivas no sentido de cobrar uma solução. Isso associado a alterações em leis que permitam horários de trabalhos de trabalho mais flexíveis. Todos os esforços estarão juntamente concentrados para utilização máxima da capacidade sem forçar o meio-ambiente (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2014).

O fluxo de informação de informação e de produtos bem como o comportamento do consumidor também serão afetados com esse redesenho da cadeia de suprimentos. As indústrias terão papel fundamental nesse ponto, pois em alguns níveis, ela poderá determinar de forma essas mudanças poderão acontecer.

Os consumidores, por sua vez, se tornarão cada vez mais exigentes, com mais poder e tendo consciência disto, tornando-se parte da cadeia de suprimentos como parceiros direcionando desde o desenvolvimento até o abastecimento dos produtos. Esta é uma realidade que a cada dia torna-se mais evidente pois canais de comunicação estão sendo criados a exemplo das vendas e atendimento que acontecem online via internet, além das lojas que incluem distribuição local e entrega em domicílio (VIVALDINI; PIRES, 2015).

Nesse novo modelo um dos maiores desafios será a integração entre a cadeia de suprimentos e as estruturas urbanas, pois os congestionamentos têm dificultado grandemente o atendimento eficaz dos serviços demandados além dos gastos gerados por essa condição tais como energia e encargos gerados pelo governo no intuito de amenizar o problema (CHRISTOPHER, 2014).

Trabalhando conjuntamente as empresas terão de aprender qual será a melhor maneira



ra de combinar suprimento e demanda e a troca de informações entre as empresas que trabalharão colaborativamente será fundamental para que elas possam antecipar as dinâmicas das demandas dos consumidores sempre considerando que a colaboração deverá estar centrada em áreas de interesse comum sem afetar o posicionamento competitivo de cada uma (CHRISTOPHER, 2014).

Essas novas maneiras de trabalhar e as novas ferramentas que serão desenvolvidas para fazer frente aos novos desafios que vem pela frente e demandarão um novo perfil de profissionais, especialmente os de liderança, que deverão estar preparados para lidar com essas novas tendências e manter seu foco não apenas na eficiência, mas também no potencial de inovação e colaboração. Ter um perfil profissional dinâmico e flexível será fundamental para se trabalhar na nova estrutura (NOVAES, 2015).

## 5. CONCLUSÃO

De acordo com a política de logística reversa, pode-se destacar que, além de gerar o conceito de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, vem se tornando um fator competitivo e cada vez mais difundido entre as empresas. Para alguns, ainda é uma medida polêmica, pois acreditam que estas medidas são tomadas não somente por causas sócio ecológicas e sim porque a Lei em si obriga que estas as cumpram.

A diminuição do ciclo de vida do produto tem aumentado a velocidade de descarte dos produtos, dessa forma, não só a parceria com fornecedores, mas também a prática da logística reversa devem fazer parte da estratégia da cadeia de suprimentos que visa à sustentabilidade.

A logística reversa se preocupa principalmente com o reaproveitamento dos resíduos pós-consumo e pós-venda a fim de minimizar os impactos ambientais e obter vantagens competitivas. Entretanto a preocupação ambiental dentro da cadeia de suprimento vai além do descarte, para tanto a empresa deverá adotar uma política de Logística Verde.

Em qualquer período do projeto, contratação, fabricação, movimentação e descarte de produtos e serviços deve-se considerar os seguintes fatores: redução do número de componentes (simplificação), reutilização (remanufatura) de tudo que é possível, reciclagem de todos os materiais, recuperação (regeneração) da energia, respeito a códigos e leis, redefinição (reprojetar) materiais, peças e equipamentos e repensar suas atividades logísticas. Percebe-se, portanto, que a preocupação ambiental deve estar presente desde o momento de pesquisa e desenvolvimento de um produto.

A Lei Federal no 9.974/00 deixa evidente as responsabilidades das partes competentes, fabricantes, comerciantes e produtores. O não cumprimento das responsabilidades previstas na nova legislação poderá implicar em penalidades previstas na lei de crimes ambientais, como multas e até pena de prisão.

O consumo de alimento pela população mundial vem demonstrando expressivo aumento no crescimento, gerando com isso a preocupação de buscar meios para suprir a demanda mundial. O uso constante da terra para fins agriculturáveis e sem as condições



adequadas de trabalho acaba por gerar desequilíbrios de pragas, doenças e plantas invasoras no meio ambiente.

Estes desequilíbrios geraram uma reação em cadeia que resulta no aumento do consumo de defensivos químicos para que haja uma produção condizente com a planejada, conseqüentemente irão acarretar no consumo elevado destes defensivos químicos e suas respectivas embalagens.

A logística reversa destas embalagens torna-se de fundamental importância para evitar sérios danos ambientais como as contaminações de solos e águas, tanto para a preservação do meio ambiente como fator de competitividade e ganho de mercado gerando a conscientização de sustentabilidade e responsabilidade social.

A política da logística reversa de embalagens vazias consiste na conscientização dos produtores rurais quanto aos riscos e na união juntamente aos centros credenciados ao Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (INPEV), aonde as embalagens chegam a estes centros devidamente lavados (tríplice lavagem) e separados (plásticos, tampas, papelão, sacos plásticos) e depositados em sacos bags para posterior transporte até os centros de processamento do mesmo.

## Referências

- BOWERSOX, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CAIXETA-FILHO, V.; MARTINS, S. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 2014.
- DANDARO, F.; CARVALHO, D. O.; MELO JÚNIOR, T. A. **Logística Reversa e a política nacional de resíduos sólidos**. São Paulo: Novas edições acadêmicas, 2017.
- FIGUEIREDO, K.; FLEURY, P.; WANKE, P. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GOMES, C.; RIBEIRO, P. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.
- IZIDORO, C. **Logística reversa**. Belo Horizonte: Pearson, 2016.
- LEITE, P. R. **Logística Reversa Sustentabilidade e Competitividade**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade, a cadeia de suprimentos como caminho para a lucratividade**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos:** conceitos, estratégias, práticas e casos supply chain management. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos:** projeto e gestão. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SLACK, N.; CHAMBRIES, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. **Operadores logísticos:** integrando operações em cadeias de suprimento. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.



# CAPÍTULO 6

## **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL E O IMPACTO DE SUAS ESTRATÉGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING AND THE IMPACT OF ITS  
STRATEGIES FOR ORGANIZATIONS*

**Kelly Cristina Pestana Chapuy<sup>1</sup>**

**Rízia Souza da Silva<sup>2</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Graduada em Administração, IESF, São Luís- Maranhão

## Resumo

O presente estudo apresenta como objetivo geral a importância do marketing digital para as organizações e, compreender o impacto que o uso de suas estratégias causar. Tem também como objetivos específicos conceituar o marketing digital e suas aplicações, apresentar os principais métodos e procedimentos de suas estratégias e abordar qual o impacto que o uso dessas estratégias pode causar nas organizações. Para isso, utilizou-se na metodologia pesquisas bibliográficas, com o intuito de obter informações para o embasamento do estudo em questão. Como resultado da análise teórica; observação, estudos e reflexões que permitem reconhecer a importância da aplicação das estratégias do marketing digital para as empresas e os significativos impactos que podem causar nos resultados do negócio das organizações. Os resultados levam à conclusão que o uso da internet trouxe uma infinidade de possibilidades para o consumidor e para as organizações, e que a aplicação das estratégias do marketing digital pode ser aliada na tomada de decisão das empresas, por viabilizarem um canal de atendimento e relacionamento direto com o consumidor, divulgação e reconhecimento da marca da empresa, assim como a possibilidade de maximizar a carteira de clientes, bem como oferecer seus produtos e serviços. E demonstrou também o quanto a inserção das organizações no mercado digital através do uso das estratégias do marketing digital se tornou um diferencial determinante em empresas modernas que optam por destacarem cada vez mais sua marca em novas possibilidades de negócios além do espaço físico.

**Palavras-chave:** Marketing digital, Estratégias, Organização.

## Abstract

The present study presents as a general objective the importance of digital marketing for organizations and, to understand the impact that the use of its strategies cause. It also has specific objectives to conceptualize digital marketing and its applications, present the main methods and procedures of its strategies and address the impact that the use of these strategies can cause in organizations. For this, bibliographic research was used in the methodology, in order to obtain information for the basis of the study in question. As a result of the theoretical analysis; observation, studies and reflections that make it possible to recognize the importance of applying digital marketing strategies for companies and the significant impacts they can have on organizations' business results. The results lead to the conclusion that the use of the internet has brought an infinity of possibilities for the consumer and for the organizations, and that the application of digital marketing strategies can be allied in the decision-making of companies, as they enable a service and relationship channel. direct contact with the consumer, dissemination and recognition of the company's brand, as well as the possibility of maximizing the customer base, as well as offering its products and services. And it also demonstrated how the insertion of organizations in the digital market through the use of digital marketing strategies has become a decisive differential in modern companies that choose to increasingly highlight their brand in new business possibilities beyond the physical space.

**Keywords:** Digital marketing, Strategies, Organizations.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema a importância do marketing digital e o impacto de suas estratégias para as organizações, tendo em vista que o mercado empresarial se encontra em constante processo de transformação, em que a concorrência e a competitividade são cada vez mais relevantes entre as empresas, e o comportamento dos clientes que também acompanha essa mudança, uma vez que optam por comprar ou não, já que possuem muitas opções de escolhas a todo o momento. O avanço da tecnologia permitiu que os consumidores pudessem estar conectados a todo momento, surgindo a necessidade de as empresas criarem também uma identidade digital para se adaptarem ao crescimento desse mercado.

Em função disso, o marketing digital é uma ferramenta que pode ser usada como estratégia para alavancar e inovar produtos ou serviços dentro de uma empresa. Permitindo assim, ao consumidor explorar e até mesmo influenciar de forma positiva ou negativa na marca da empresa em grandes escalas, até mesmo de forma mundial, pois aproxima mais a conexão com os clientes, quebrando assim, as barreiras físicas. O mundo digital se atualiza a cada segundo, e pensando por este lado, percebe-se que as adaptações nas empresas precisam ser feitas de forma rápida a esta ferramenta que é o marketing digital.

Este tema foi selecionado, por tratar da importância que o marketing digital tem para o cenário empresarial, tendo em vista a quantidade de pessoas que buscam informações na internet, esta ação de comunicação vem ganhando um espaço expressivo na rotina das empresas, desta forma, fica indispensável pesquisar sobre este tema e suas aplicações inseridas nas organizações e demonstrar as estratégias do marketing digital e o impacto dos benefícios desta ferramenta, que possibilita um maior crescimento no negócio e até mesmo, de forma inovadora, aperfeiçoar a imagem da organização e alcançar notoriedade e reconhecimento mundial. As empresas devem se adaptar às transformações digitais, visando sempre encontrar estratégias para atrair e fidelizar cada vez mais clientes e tornar crescente o seu negócio.

O problema desta pesquisa consiste em analisar que embora pareça entendível que a internet se tornou uma área inevitável para as empresas, afetando de diversas formas o mercado digital e tradicional e influenciando no comportamento do consumidor diariamente, ainda tem sido ignorada por muitas organizações em suas ações de marketing, visando responder então à questão central: qual a importância do marketing digital e o impacto de suas estratégias para as organizações?

O objetivo principal deste estudo buscou entender a importância do marketing digital e o impacto de suas estratégias para as organizações e traz como objetivos específicos: conceituar o marketing digital e suas aplicações, apontar os principais métodos e procedimentos de suas estratégias e demonstrar o impacto dessas estratégias nas organizações.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores Philip Kotler (2017), Vasco Marques (2014), Cláudio Torres (2018), Adrian Palmer (2016), entre outros, por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é fundamen-

tada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado na busca, forma os últimos 11 anos. Os descritores desta pesquisa são: marketing, marketing digital, estratégias, organizações e inovação.

## 2. CONCEITO DE MARKETING DIGITAL

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para Kotler e Keller (2006, p. 4), “o Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, da oferta e da livre troca de serviços de valor com outros” Nesse sentido, pode-se compreender o marketing enquanto um conjunto de processos que visa de alguma maneira beneficiar a empresa, porém sempre visando o cliente como o provedor desse benefício.

A American Marketing Association oferece a seguinte definição: O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER, 2000, p. 4).

Partindo do princípio de que o marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas, Kotler e Keller (2006) afirmam que:

O profissional do marketing deve tentar entender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado-alvo. Necessidades são os requisitos humanos básicos [...]. Os desejos são moldados pela sociedade de cada um. Demandas são desejos por produtos específicos apoiados pela capacidade de comprá-los (KOTLER, KELLER, 2006, p. 22).

La Casas (2006) também explica que um importante aspecto diferenciado é a postura atual dos comerciantes que devem considerar o consumidor como ponto de partida para qualquer negócio. É uma postura que se deve incorporar na empresa em todos os níveis. “Deve ser feito todo o esforço possível para satisfazer os consumidores desde o mais executivo até o de escalão mais baixo na empresa. Essa definição é conhecida como conceito de marketing” (LA CASAS, 2008, p. 20). Já Kotler e Keller (2006) partilham do seguinte pensamento:

A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa ‘a voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói o relacionamento com os consumidores (KOTLER, KELLER, 2006, p. 532).

Observa-se, então, que para adquirir um bom resultado no Marketing, vai muito além da simples criação de peças publicitárias, ou de ofertas e promoções. Ele é uma ponte fundamental entre a empresa e o potencial consumidor. O Marketing quando corretamen-



te utilizado, está presente antes mesmo do surgimento de um produto, serviço ou empresa, mas durante esse processo e também depois.

## 2.1 Tipos de marketing: tradicional e digital

Nas últimas décadas, especialmente no contexto da globalização mundial, o marketing evoluiu significativamente, surgindo diversos tipos de marketing. Muitas vezes, o sucesso ou o fracasso de uma empresa pode ser o resultado direto de uma estratégia de marketing eficaz ou não tão eficaz. Portanto, a escolha de uma estratégia de marketing adequada ao produto da empresa é de vital importância (SILVA et al., 2018). Dentre as estratégias mais relevantes, pode-se destacar: o marketing tradicional e o marketing digital.

O marketing tradicional corresponde à promoção da marca em inúmeros canais existentes, tais como rádio, banners e televisão. Como não havia um acesso facilitado às informações, boa parte desse tipo dependia de estratégias de saída, tais como anúncios de televisão, impressos e outdoors (BORTOLAH; LEPRE, 2016). Conforme Assad (2016), o marketing tradicional, também denominado *Outbound Marketing*, usa propagandas vazias e diretas de conteúdo. Nesse sentido, se diferencia do Inbound Marketing, que é:

[...] uma forma de divulgação baseada na ideia de criação de conteúdo de qualidade para um público específico e veiculação por ferramentas de Marketing Digital para atrair o público-alvo, construir um relacionamento que poderá levá-lo até a experiência de venda. Ou seja, seu objetivo é ganhar o interesse das pessoas por meio da divulgação de conteúdo relevante e com isso convertê-las em clientes. É, assim, oposta ao o marketing tradicional que utiliza propagandas diretas e vazias de conteúdo (ASSAD, 2016, p. 14).

O marketing digital se tornou aspecto relevante nas estratégias de vendas de muitas empresas. As organizações utilizam o marketing digital orgânico<sup>1</sup> para divulgar seus produtos ou serviços junto a um determinado público, sem ter que realizar grandes investimentos financeiros (CANTO; CORSO, 2017).

A empresa pode utilizar qualquer dispositivo, tais como tablets, smartphones, laptops, e muito mais para apoiar a empresa e seus produtos e serviços. E o alcance do marketing digital pode ser bem significativo se os desejos e necessidade reais dos consumidores forem tratados como prioridade (MOURA; BANDEIRA, 2018).

Os clientes sabem como visitar o site da empresa, examinar com referência aos produtos e faça compras e compras on-line fornecer feedback. Consumidores obtêm informações completas relacionados aos produtos ou serviços. Eles podem fazer comparação com outros produtos relacionados. O marketing digital permite 24 horas de serviço para fazer compra para os consumidores. Quanto aos preços de serviços e produtos, são transparentes (LOPES FILHO, 2016).

---

1 Marketing orgânico é aquele que atrai pessoas por meio da produção de conteúdo relevantes, sem precisar de pagar por anúncios.



As tecnologias de marketing digital permitem que os clientes tenham acesso a informações objetivas dos produtos e serviços das empresas. Atualmente, muitos clientes podem acessar a internet em qualquer lugar a qualquer hora. Diante disso, as empresas precisam atualizar constantemente informações sobre seus produtos ou serviços, oferecendo também conteúdos relevantes, isto é, informações que tragam soluções para os clientes em potencial (CANTO; CORSO, 2017).

No marketing tradicional, a comunicação é unidirecional. Nesse sentido, uma empresa procura estabelecer a sua comunicação sobre seus produtos ou serviços com um grupo de pessoas. Para isso, utiliza-se de propagandas em outdoor, rádios e televisões, cartaz, telefonemas, cartas e e-mails. A campanha, nessa abordagem, leva mais tempo para ser projetada, preparada e lançada, sendo realizada para alcançar um determinado público, especialmente de caráter local, e vender um produto ou serviço. Como desvantagem, nota-se a dificuldade para medir a sua eficácia (MOURA; BANDEIRA, 2018).

Já no marketing digital, a comunicação é bidirecional, isto é, cliente também pode perguntar, realizar consultas ou dar sugestões sobre os produtos e serviços. Os principais meios de comunicação são O meio de comunicação mídias sociais, sites, blogs, chats e e-mail (LOPES FILHO, 2016).

Nessa perspectiva do marketing digital, conforme Lopes (2016), existe sempre um modo rápido de realizar uma campanha on-line e desenvolver mudanças ao longo de sua execução. O conteúdo disponibilizado para o público que utiliza as redes sociais se destina a alcançar consumidores potenciais, podendo-se empregar mecanismos de pesquisa e análise para verificar eventuais resultados das campanhas, especialmente suas eficácias (CANTO; CORSO, 2017).

### 2.1.1 Importância do marketing

Os avanços tecnológicos trouxeram várias inovações no cotidiano de toda população mundial. Essas inovações podem ser encontradas em vários âmbitos e setores nos quais as pessoas têm contato no dia a dia. Como exemplo, a internet traz, além de informações e entendimento, formas de comprar ou adquirir produtos ou serviços. Nesse sentido, esperam que, no setor comercial, a oferta por produtos e serviços acompanhem essa evolução.

Diante disso, em 1999, Philip Kotler e Gary Armstrong criaram uma nova definição para o termo marketing, onde englobaram a preocupação com o consumidor, buscando oferecer os melhores produtos e serviços para satisfazer suas necessidades, de forma que se tornasse lucrativo para o empresário e criasse relações de valor com os clientes. Segundo Kotler e Keller:

[...] o marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro. Quando a eBay percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam, ela criou um

espaço para leilões on-line; quando a IKEA notou que as pessoas queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos, ela criou sua linha de móveis desmontáveis. Com tais ações, ambas demonstraram sua capacidade de marketing ao transformarem uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios (KOTLER; KELLER, 2012, p. 31).

Uma das ideias bastante conhecidas de marketing tem como base a busca da satisfação dos desejos e necessidades dos clientes por serviços e produtos que possam alcançar ou mesmo superar as suas expectativas. Nesse sentido, conforme Kotler (2006) afirma que:

Marketing é, tão somente um procedimento, um método eficaz de se promover vendas, buscando saber antecipadamente as características de comportamentos, culturais, estéticas, psicológico e outros aspectos do cliente (KOTLER, 2006, p. 153).

O marketing procura conhecer as principais necessidades dos clientes de uma organização, visando a promoção da venda de seus produtos e serviços. Compreende, inicialmente, num processo permanente de investigação a respeito das condições do mercado nas quais se encontra a organização, analisando tanto fraquezas e forças como ameaças e oportunidades.

Conforme Kotler (2000), há várias atividades empresariais que podem influenciar as decisões de compra dos consumidores. Toda empresa deve ser capaz de preparar sua própria lista de atividades que exerçam tal influência. Todas essas atividades constituem um “*mix* de marketing”, e devem ser planejadas e coordenadas para obter impacto máximo. As empresas, independentemente de seu ramo de atuação, precisam perceber claramente a relação custo-benefício de diferentes ferramentas do composto de marketing, e devem formular um *mix* que favoreça a construção de resultados positivos.

McCarthy e Perreaul (2012) classificaram várias atividades de marketing em ferramentas de *mix* de marketing de quatro tipos amplos, os quais denominou os quatro P’s do marketing: “produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção”, conforme expressos na Figura 1.



Figura 1 - Os 4Ps do Marketing  
Fonte: Hospedin (2017).

A base para qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa possui como objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor para conquistar a preferência do mercado-alvo, mesmo pagando um preço mais alto por esse (MCCARTHY; PERREAUL, 2012).

Seguindo Kotler (2000), o produto é identificado como combinação de bens e serviços que a empresa propõe a oferecer ao cliente. É composto por meio de elementos que envolvem qualidade, estilo, características especiais de design, embalagem, variedade de tamanhos e opções, garantias, serviço pós-venda e imagem da marca.

O preço é a quantidade que o consumidor paga para receber os benefícios do produto. A precificação de um produto depende do perfil do público-alvo, hábitos, segmentação de mercado e a concorrência (PALMER, 2016).

A praça é o local que envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo. Em outras palavras, trata-se do canal de venda ou distribuição, que pode ser uma loja física, um e-commerce, uma franquia, em suma, um local onde o cliente possa adquirir o produto (PALMER, 2016).

Kotler (2000) explica que promoção está relacionada às atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo. Dentre as ferramentas promocionais estão a propaganda, vendas pessoais, relações públicas, promoção de vendas, patrocínio, publicidade, influencer e redes sociais.

O Marketing possibilita melhor entendimento do mercado, levando o oferecimento dos produtos e serviços que atendem às necessidades dos consumidores e fazendo com que eles sintam que suas necessidades estão sendo atendidas. Nesse sentido, estudar os comportamentos dos clientes se torna fundamental dentro da empresa, para atingir um público de forma que o empreendimento saia se destaque em relação à concorrência. Nesse sentido, a concorrência presente no mercado torna o marketing um recurso tão fundamental. Nesse sentido, quanto mais criativo e chamar a atenção do consumidor, pode-se considerar que o sucesso financeiro de um empreendimento será resultado (TORRES, 2010).

### **3. MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DO MARKETING DIGITAL**

Para que seja possível aplicar as estratégias de marketing digital nas organizações, é necessário que exista ferramentas que sejam previamente elaboradas, para usá-las nesse contexto. As estratégias de marketing digital, segundo Faustino (2019, p. 27) “não contempla apenas ferramentas ou plataformas, mas sim o todo, sendo que o todo é tudo aquilo que gravita em redor de uma marca, de uma empresa, de um produto ou serviço.”

Entende-se que para uma abordagem mais ampla e um resultado mais eficaz ao utilizar as estratégias do marketing digital, é necessário planejamento contínuo e conhecimento aprofundado sobre tudo que envolve a marca, o mercado e o consumidor, não apenas o conhecimento sobre a aplicação dessas estratégias.

As ferramentas do Marketing Digital são de extrema importância também para tornar as organizações mais competitivas, tendo como resultado um maior número de clientes, e um alcance maior de sua marca.

Por meio de ferramentas tão distintas quanto e-mail, comunicador instantâneo, mapas interativos, site de buscas, ferramentas para imagens, sites de vídeos online, editores de texto e de planilhas, comunidades virtuais, sites de grupos de discussão e muitas outras, o Google mantém seus usuários conectados a uma conta do Gmail e, assim, consegue monitorar continuamente todos os passos de cada um deles.

Se o marketing já rezava a cartilha do “conheça seu consumidor como a si mesmo”, o Google não está fugindo muito dela, mas, sim, potencializando-a de uma maneira ainda não imaginada (ADOLPHO 2011, P. 76-77).

Diante destas afirmações pode-se analisar que as ferramentas digitais disponíveis são, especificamente, novas estratégias que as organizações têm aderido para complementar e expandir seus produtos e serviços aos consumidores. Logo, para adaptar-se é necessário conhecer as ferramentas adequadas disponíveis para atingirem os seus objetivos, para tanto, faz-se necessário mencionar algumas.

Gerar valor ao conteúdo tem se tornado um dos principais diferenciais na venda de um produto ou serviço, agregando maior visibilidade e credibilidade. Assim, foi mencionado que “o conteúdo é uma das principais ferramentas do Marketing Digital, pois compartilha valores, gera a identificação do público e sua relevância faz aumentar a sua visibilidade na web” (ASSAD, 2016, p 14).

A ferramenta marketing de conteúdo, devido a grande quantidade de informação e por agregar valor aquilo que o consumidor busca, proporcionou a aproximação entre cliente e empresa, como assim diz Torres (2010, p.8) “O marketing de conteúdo é o conjunto de ações de marketing digital que visam produzir e divulgar conteúdo útil e relevante na Internet para atrair a atenção e conquistar o consumidor online.” Essa ferramenta abordará os consumidores com o objetivo inicial de aproximá-los da empresa, gerando conteúdo de valor para quando surgir a necessidade da compra, o consumidor lembrar da experiência primária que foi proporcionada.

Rez (2016) explica que por trás de uma estratégia de conteúdo, está uma estratégia de marca. Há sempre um objetivo a alcançar. O conteúdo se torna relevante quando você consegue estabelecer esse objetivo do ponto de vista da empresa e alinhá-lo com as necessidades do consumidor.

Por fim, o marketing de conteúdo transfere confiança aos consumidores, constrói relacionamentos fortes e duradouros, cria experiências e memórias e gera proximidade, empatia, engajamento e lealdade. Para Costa (2021) baseado no produto pode-se gerar conteúdo, mas sempre lembrando que o público-alvo que é o seu possível cliente, é o maior incentivador nessa etapa. As empresas devem ter constância e não perder o foco, para que tenham bons resultados.

As empresas apontam interesses maiores na busca por conhecer melhor o perfil dos seus clientes, por buscar a expansão do seu negócio. As redes sociais são uma ferramenta do marketing digital que proporcionou ainda mais competitividade entre as organizações, e a busca por inteligência competitiva dentro de tantas informações disponíveis a todos, tornou-se um diferencial. Visto que embora seja incerto o que funcionará melhor, é provável que as empresas que não experimentam o mercado digital encontrem seus clientes

desertando para aqueles que o fazem.

Segundo Gomes e Braga (2017, p. 16) “De forma geral a Inteligência Competitiva trata de um processo alternativo, com metodologia específica, para o desenvolvimento de práticas que tem base a informação que circula no ambiente de negócios.” As empresas estão inseridas na era tecnológica, e as redes sociais inovou o processo de inteligência competitiva e transformou-se em um canal de coleta de dados visando colocar as estratégias da organização em prática.

Assim, de acordo com Queiroz, Bergamo e Melo (2016, p.525) “Os indivíduos têm disponibilizado maiores parcelas de seu tempo na interação social em ambientes digitais, o que aponta para a tendência de uma presença digital.” A ferramenta das redes sociais por serem atrativas aos seus consumidores, se tornou uma grande estratégia nas empresas, por ser um canal que disponibiliza propaganda, agrega valor da marca e informações dos seus produtos.

“Para as organizações se manterem competitivas diante de cenários complexos, em que as mudanças são constantes e evolutivas elas estão cada vez mais investindo no desenvolvimento de seus colaboradores” (OLIVEIRA; DUARTE, 2018). Como foi citado, o crescimento das empresas está ligado ao desenvolvimento de seus colaboradores, visto que a ferramenta das redes sociais permite que as organizações tenham grande oportunidade de comunicação direta com o cliente, o que exige da empresa rapidez em sua comunicação, tornando-se um diferencial.

Para Silva e Santos (2020) as redes sociais transformaram a comunicação entre empresas e clientes, substituindo os meios de comunicações tradicionais como Tv, jornais e rádio pelos novos meios de comunicação como Instagram, Facebook ou Twitter, e a consequência dessa transformação é que, a forma como o cliente se comporta no processo de decisão da compra mudou, passaram a buscar as melhores opções e a considerar a experiência das outras pessoas que já adquiriram o produto ou serviço.

Contudo, Costa (2021) afirma que é necessário garantir a qualidade do produto ou serviço que está sendo divulgado pelas empresas através do Marketing Digital, ao seu público online. O mercado on-line consiste em fornecer aos clientes atuais e potenciais informações interessantes e reais, pois o maior investimento de uma empresa que está inserida nas redes sociais é o tempo, a qualidade do produto e a veracidade das informações.

No Marketing Digital, a atenção ao consumidor é um dos seus alicerces. Por isso, toda a estratégia de marketing sempre teve como objetivo informar o cliente, despertar seu interesse pela empresa e seus produtos, auxiliá-lo nas decisões de compra e fidelizar o cliente à marca da empresa. Portanto, o Marketing Digital envolve principalmente a criação de uma relação de confiança e fidelidade com o cliente, e o Inbound Marketing torna-se uma das principais estratégias.

Segundo Assad (2016) o Inbound Marketing tem como base a qualidade na criação de conteúdo para um determinado público e na divulgação através de ferramentas de Marketing Digital para engajar um público específico, visando criar relacionamento com o objetivo de proporcionar uma boa experiência de venda. Em outras palavras, seu objetivo



é chamar a atenção das pessoas, espalhando conteúdo relevante para que elas possam convertê-las em clientes fiéis.

Para Calil (2019) o Inbound Marketing é uma condição da empresa, um recurso que esteja implantado na mesma, fazendo uso do Marketing Digital, buscando estratégias no mercado online, mas também estando atento a tudo que envolve o suporte ao cliente e a qualquer oportunidade que surgir.

O Inbound Marketing permite uma comunicação aberta e estratégica com os clientes que voltaram a sua atenção para os produtos ou serviços da empresa e cria uma relação pessoal com eles promovendo conteúdos adaptados às suas necessidades.

Mas para entender o que realmente é essa nova forma de fazer marketing é preciso abrir a mente e perceber que o consumidor está mudando. Ele está cada vez mais informado e exigente, com isso não aceita mais um produto sem entendê-lo de verdade. Ele está cansado de ser bombardeado por e-mails, banners e anúncios espalhados por todos os cantos que oferecem um conceito de consumo já ultrapassado: da venda pura, o "compre agora". Diante disso, está cada vez mais difícil encontrar um marketing que conquiste de verdade o consumidor e fidelize pelo conteúdo (ASSAD 2016, P. 15).

Diante destas afirmações pode-se analisar que o Inbound Marketing é uma forma de marketing que exige um direcionamento muito cuidadoso para com o público e uma comunicação personalizada com ele por meio de conteúdo de alta qualidade. Ou seja, no caso do marketing tradicional, a atenção dedicada ao consumidor por vezes foi trocada pela atenção dada ao produto na estratégia de marketing da empresa, no caso do marketing digital, o foco permanece no consumidor, na sua correta identificação, de acordo com as suas necessidades, de forma a lançar as bases de estratégias de comunicação eficazes para com ele.

Outra estratégia do Marketing Digital utilizada pelas empresas para sua expansão no mercado e fidelização de clientes, é o de. Segundo Felipe (2014, p. 5) "o termo e-mail marketing refere-se à utilização do e-mail com objetivos mercadológicos." Em seu sentido mais amplo, todo e-mail enviado a um cliente potencial ou atual pode ser considerado e-mail marketing. Geralmente envolve o uso de e-mail para enviar anúncios, solicitar negócios ou solicitar vendas ou doações, e tem como objetivo criar lealdade, confiança ou reconhecimento da marca.

Mesmo com várias ferramentas de comunicação que as redes sociais disponibilizam como meio de divulgação dos produtos ou serviços, substituindo algumas das vantagens que o e-mail proporcionava, o mesmo continua sendo relevante, principalmente para vendas (MARQUES, 2014).

Nessa mesma perspectiva, o e-mail continua sendo um dos canais mais eficazes e versáteis para qualquer estratégia de marketing. O marketing por e-mail é o marketing através de uma mensagem comercial para um grupo de pessoas usando o e-mail (PAÇANHA, 2017).

Desse modo, para complementar Waldow e Falls (2013) defendem que através do E-mail Marketing as empresas tem a oportunidade de reter seus clientes, e posteriormen-

te aumentar suas vendas, influenciar o consumidor a recomendar a sua marca e construir um envolvimento maior entre cliente e empresa.

O Marketing Digital com todas as suas diversas aplicações, embora possa fornecer muitos benefícios organizacionais, se não for usada corretamente, pode ser rapidamente abandonada. Logo, é importante que todas as empresas que consideram as estratégias do Marketing Digital uma ferramenta necessária para se manter no mercado digital, estejam sempre aplicando as estratégias disponíveis de acordo com o seu público alvo.

As estratégias dispõem mais agilidade, maior alcance de clientes em potencial, expansão das empresas, maior rentabilidade, crescimento no mercado, conteúdo atrativo e personalizado de acordo com o público que a organização queira alcançar, gerando resultado e acelerando todo processo de planejamento, facilita a mensuração de alcance, aproxima ainda mais a comunicação entre empresa e cliente.

## 4. O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DO MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

O marketing digital tornou-se essencial como ferramenta de crescimento da marca da empresa, através dos recursos que a expansão da internet proporciona e os avanços tecnológicos que permitiu aumentar a interconectividade dos consumidores, assim como foi dito, “o marketing digital é nada menos que a adaptação de tais recursos tradicionais à internet, onde sua abrangência é potencializada pelo contato direto com a audiência” (GERARDI, 2021, p.8). Esse contato direto com o consumidor torna viável as empresas conhecerem seu cliente em potencial e o perfil que possuem, o que desejam, diante da quantidade de informações que conseguem coletar através da internet, isso porque, os clientes estão sempre conectados.

“O maior benefício que o marketing digital trouxe para o mercado foi, na minha opinião, a quantidade de informações que conseguimos coletar sobre nossas iniciativas” (PAÇANHA, 2017, p. 189). Como foi citado, essa coleta gera informações para a empresa, a qual fica evidente a importância do marketing digital como um diferencial, usando os recursos e estratégias de forma adequada.

A expansão do mundo digital tem sido uma das alternativas para as organizações, pois melhora a imagem da empresa perante seus clientes, desenvolve um atendimento com melhor qualidade, aumenta a visibilidade das vendas e também da organização, aumenta a interação e alcance de novos clientes, e a flexibilidade em diversas áreas organizacionais.

Chiavenato (2014) diz que a empresa e as pessoas são interdependentes, se por um lado as pessoas necessitam da empresa para se alimentarem, vestirem e terem uma carreira, as empresas precisam das pessoas, pois, são a alma do negócio, dão dinâmica, energia e principalmente inteligência. As pessoas vendem, negociam, solucionam e são dotadas de capacidades e habilidade indispensáveis no dia a dia de uma empresa.



Certamente, toda uma visão moderna e atual em relação ao impacto do Marketing Digital no comportamento do consumidor, precisa ser revista e atualizada conforme a necessidade do mercado. Entretanto, há diversas empresas que permanecem em uma cultura totalmente antiquada, arraigada ao longo do tempo e insuscetível de mudança.

Assim, de acordo com Bongiorno (2019) o mercado mudou. As empresas que ainda têm uma estratégia de marketing com objetivo somente em vender, tendem a vender cada vez menos. Na era digital em que as mudanças são constantes, baseadas na velocidade em que a informação chega às pessoas, faz-se necessário a adaptação das organizações.

Como resultado, o comportamento do consumidor mudou e as organizações precisavam entender o impacto do Marketing Digital no processo de tomada de decisão de compra do consumidor. Grandes organizações que funcionam de maneira estratégica sabem a relevância que é acompanhar o mercado e o comportamento do cliente que está em constante desenvolvimento.

Bongiorno (2019) ainda afirma que o crescimento da cultura digital e a influência que a internet proporciona aos consumidores devido ao acesso em massa, mudou o comportamento do consumidor, tornando-os mais atenciosos e exigentes em relação ao produto ou serviço que a empresa oferece.

Para que as empresas se aproximem dessa cultura digital, elas precisam entender o ambiente em que seus consumidores vivem, como pensam e como estão mudando com o aumento do uso da tecnologia em suas atividades diárias. Afinal, o consumismo positivo serve como uma oportunidade para as empresas. Tendo isso em mente, as empresas precisam adotar estratégias digitais adequadas que atendam às demandas dos consumidores para uma melhor chance de sobrevivência e crescimento, principalmente devido à escala e ao ritmo das mudanças causadas pelo mercado digital.

Para Kotler e Keller (2018) as empresas devem estar atentas ao que os consumidores desejam, visto que agora eles têm mais opções de escolha sobre determinado produto ou serviço, quanto desejam pagar, quando desejam receber, onde querem receber, e possuem também o poder de compartilhar o que pensam sobre os produtos e sobre a empresa, se estão satisfeitos com o atendimento ou não.

A maneira como uma empresa se utiliza das estratégias do Marketing Digital para influenciar seus consumidores deve ser relevante, pois com o conhecimento necessário poderão atuar de maneira mais assertiva em seus objetivos, à vista disso, é justificável a importância em se compreender tal influência, bem como entender de que maneira ela é exercida por parte das empresas.

Segundo Melo (2016) uma importante ferramenta que tem se destacado no mercado é o Branding, na qual busca aplicar estratégias de Marketing Digital para garantir uma marca reconhecida, visto que os consumidores ao comprarem seus produtos também acabam adquirindo a marca da empresa.

Para Oliveira (2017) Branding é ter uma definição clara da marca, é se posicionar no mercado de maneira que influencie o consumidor em potencial. Com gerenciamento e com uma estratégia bem definida, pode-se aumentar o reconhecimento da marca e a



fidelidade do cliente. Quando o consumidor confia na empresa, percebe que essa organização pode satisfazer seus requisitos e necessidades, a possibilidade de compra torna-se possível.

Para Torres (2018) a construção de uma marca demanda tempo, mas requer a necessidade de investir nas estratégias do Marketing Digital para essa construção, por ser a representação da empresa online, sendo a base dela no mercado, e afetando diretamente em seus resultados, em seus clientes e em seus concorrentes.

Com as mudanças que estão ocorrendo no mercado online, as organizações precisam estar atentas e atualizadas ao comportamento do consumidor, observando o impacto da experiência que o cliente tem ao conhecer a sua marca, como é descrito a seguir:

Na verdade, apenas um único momento de prazer inesperado com uma marca é o que basta para transformar um cliente em um fiel advogado da marca. Para conseguir isso, as empresas deveriam mapear o caminho do consumidor até a compra, entender os pontos de contato dele com a marca ao longo desse percurso e intervir nos pontos que interessam. Deveriam concentrar seus esforços – intensificando a comunicação, fortalecendo a presença no canal e melhorando a interface com o cliente – em melhorar aqueles pontos de contato cruciais, bem como em introduzir uma forte diferenciação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017, P. 15).

É relevante para as organizações ganhar essa visibilidade no mercado e encontrar o equilíbrio certo através das estratégias aplicadas e a satisfação dos consumidores para justar o equilíbrio harmonioso entre os dois e fortalecer a sua imagem, com objetivo de estabelecer uma comunicação eficiente.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) quanto mais aumenta a comunicação no mercado online entre empresa e consumidor, conseqüentemente cresce também de maneira significativa o Marketing Digital, tornado o relacionamento entre empresa e cliente mais próximo e facilitando a ação e a defesa da marca, que é uma das funções mais importante.

Esse relacionamento mais próximo dos clientes com as empresas através das estratégias do marketing digital, gera engajamento e visibilidade da marca, e o aumento da presença online desses clientes, sendo este um dos principais impactos da aplicação das estratégias do Marketing Digital nas organizações, pois através desse aumento online, as organizações começam a fazer prospecção e retenção de clientes e aumentar suas vendas.

Segundo Gerhardt (2015) prospecção é a busca e o estudo do mercado por oportunidade de identificar e conquistar novos clientes. Esse processo de prospecção costuma ser a etapa inicial utilizada no setor de vendas em algumas empresas com o objetivo de estar sempre a frente da concorrência e superar os desafios do mercado, e sua aplicação acontece através das estratégias de Marketing Digital.

Nessa etapa de prospecção, há a intenção da empresa em se relacionar com o cliente, conhecer suas características e através dessas métricas analisar se há possibilidade de ser um potencial cliente, com isso poderá maximizar a sua carteira de clientes, bem como

oferecer seus produtos e serviços.

Além de conquistar novos clientes para maior rentabilidade da organização e valorização de sua marca, é necessário também manter aqueles que já passaram por esse processo de prospecção e tornaram-se clientes.

Rez (2016) diz que, nem todo cliente online ao acessar o site, redes sociais ou outro meio que a organização utilize para divulgação do seu produto ou serviço, pode estar interessado em comprar, além disso, muitos podem não ter iniciativa própria de pesquisar nesses meios de divulgação. Então a organização pode começar a usar estratégias para retenção dessas pessoas, gerando nelas através dos conteúdos, a decisão da compra.

Com isso, ao investir no processo de retenção dos clientes, a empresa busca garantir que a rentabilidade que esse cliente proporciona, continue. Mantendo esse processo permanente, mas sempre atento as necessidades desses clientes, garantindo um relacionamento próximo a eles.

Para Lippert (2021) o relacionamento com o cliente não pode acabar depois que a compra é realizada. Pois o cliente já conhece o produto ou serviço da empresa e isso o torna um cliente em potencial. O processo de retenção é levar o cliente que já comprou uma vez a realizar uma nova compra, com o objetivo de mantê-lo fiel a marca e evitar que tenha interesse em buscar a concorrência como uma opção de compra.

Certamente, em virtude da competitividade do mercado digital, bem como a possibilidade de evidenciar uma marca, inclusive no que se refere a quebra das barreiras entre a organização e clientes no espaço online, para manter essa conectividade, prospectar e reter esses clientes, é necessário o uso das mais diversas estratégias que o Marketing Digital proporciona as organizações, aumentando a chance de sobrevivência nesse mercado que hoje está cada vez mais globalizado.

O Marketing Digital é baseado em canais de internet com maior frequência de uso, que são dinâmicos, podem mudar de ano para ano e são sempre influenciados pelas tendências do mercado. Em particular, o Marketing Digital usa revisão regular, análise, interpretação, processo de promoção e ajuda a estabelecer relacionamentos fortes entre o consumidor e a marca. O impacto das estratégias de Marketing Digital é abrangente, afetando as vendas e o número de clientes, a valorização da marca e até a permanência ou não da organização no mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou avaliar o tema marketing digital e os impactos de suas estratégias nas organizações. E legitimou-se a escolha do tema por entender a relevância da expansão do mercado digital. Nessa perspectiva, a presente pesquisa buscou sanar a qual a importância do marketing digital e o impacto de suas estratégias para as organizações, e teve como objetivo primordial compreender de que forma a aplicação dessas estratégias podem impactar as organizações.

Com base nos achados do conceito de marketing digital, notou-se que o avanço da internet proporcionou quebra das barreiras de distância entre empresa física e cliente, e ao atentar-se para as necessidades do consumidor online, surgiu o marketing digital e suas estratégias visando proporcionar as organizações a possibilidade de divulgar seus produtos ou serviços obtendo um alcance significativo e maior aproximação entre empresa e consumidor.

Destaca-se nos achados da pesquisa em relação aos métodos e estratégias do marketing digital, que através da aplicação do marketing de conteúdo; redes sociais; *inbound marketing*; e-mail marketing, as empresas podem dispor de maior visibilidade, alcançar clientes em potencial expandindo sua carteira de clientes, crescer no mercado competitivo e obter maior rentabilidade.

A efetivação desta pesquisa possibilitou ainda demonstrar o impacto dessas estratégias nas organizações, quando observa que o comportamento do consumidor exige que as empresas repensem suas estratégias de marketing no mercado digital, visto que esse impacto pode afetar em todas as esferas da organização, como as vendas e o número de clientes, a valorização da marca e até a permanência ou não da organização no mercado.

Portanto, os resultados obtidos sugerem que, as estratégias do marketing digital podem viabilizar um grande impacto nas organizações, dependendo da aplicação das estratégias. Por mais que tenham ficado explícitos os impactos que as estratégias do marketing digital podem proporcionar às organizações, para estudos futuros são recomendadas pesquisas mais aprofundadas relacionadas aos processos de aplicação das estratégias digitais. Tal estudo é relevante em função da importância do tema abordado para a expansão das organizações no mercado digital.

## Referências

- ADOLPHO, CONRADO. **Os 8 Os do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.
- ASSAD, NANCY. **Marketing de conteúdo**: como fazer uma empresa decolar no meio digital. São Paulo: Atlas, 2016.
- BORTOLAN, JEFERSON TEIXEIRA; LEPRE, Thais Rubia Ferreira. Marketing tradicional e digital: decisão de compra de consumidores da classe C. **Revista FATEC Sebrae em debate**: gestão, tecnologias e negócios, v. 3, n. 4, 2016.
- BALLONE, G. J. Neurofisiologia das emoções. **Psiquweb**: Psiquiatria Geral, 2002. Disponível em: <http://www.psiqweb.med.br/cursos/neurofisio.html> . Acesso em: 15 mar. 2021.
- BONGIORNO, Renato. **Implementação de Negócios Digitais**. São Paulo: Editora Senac, 2019.
- CANTO, L. C.; CORSO, K. B. Marketing na Era Digital: um estudo sobre o uso da rede social Facebook por Pequenos Empreendedores. **International Journal of Business & Marketing**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 2017. Disponível em: <http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/83/64> . Acesso em: 20 mar. 2022.
- COSTA, CARLAILY FARIA. **MARKETING DIGITAL SOCIAL**: a utilização das mídias digitais como canal de comunicação. 2021. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco – Fevasf, Iguatama, 2021. Disponível em: <http://repositorio.fevasf.edu.br/jspui/handle/FEVASF/57> .

- CALIL, ADRIÉLLY. **Inbound Marketing: Estratégias práticas para empresas e projetos.** Casa do Código, 2019.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações /** Barueri: Manole, 2014.
- FAUSTINO, PAULO. **Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos.** São Paulo: DVS Editora, 2019.
- FELIPINI, DAILTON. **Email Marketing eficaz: Como conquistar e fidelizar clientes com uma newsletter.** São Paulo: Lebooks Editora, 2014.
- GOMES, ELISABETH; BRAGA, FABIANE. **inteligência competitiva em tempos de big data: analisando informações e identificando tendências em tempo real.** Rio de Janeiro: Alta, 2017.
- GERARDI, ALESSANDRO. **Universidade marketing digital: Como promover seu negócio na internet e ser bem-sucedido.** São Paulo: Universo, 2021.
- GERHARDT, PAULO. **As Regras de Ouro da Nova Prospecção de Vendas: como ter mais sucesso com potenciais clientes e aumentar muito suas vendas.** Porto Alegre: Evangraf, 2015.
- HOSPEDIN. **A importância dos 4 P's na estratégia de marketing para pousadas.** 2017. (On-line). Disponível em: <http://blog.hospedin.com/marketing-para-pousadas/> . Acesso em: 10 maio 2021.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.
- KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing.** 10. ed. 7. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, PHILIP. **Desafio é conquistar clientes fiéis.** São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2006.
- KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de marketing.** 15 ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- KOTLER, PHILIP; KARTAJAYA, HERMAWAN; SETIAWAN, IWAN. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.
- LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2016.
- LIPPERT, DENER. **O cientista do marketing digital: como vender para mais pessoas, mais vezes e pelo maior valor.** São Paulo: Gente, 2021.
- MARQUES, VASCO. **Marketing Digital 360.** São Paulo: Atual, 2014.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAU, W. D. **Basic Marketing: A Global Managerial Approach.** 14. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2012.
- MOURA, D. S.; BANDEIRA, J. A. **Marketing digital e as oportunidades nas redes sociais.** 2018. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade Evangélica de Jaraguá - FEJ, Jaraguá, 2018. Disponível em: [http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/1012/1/2018-1\\_TCC\\_Moura-DalyneSilvae.pdf](http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/1012/1/2018-1_TCC_Moura-DalyneSilvae.pdf) . Acesso em: 24 mar. 2022.
- MELO, EUGÊNIO BISPO. **Gestao de Marketing e Branding: A arte de desenvolver e gerenciar marcas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- OLIVEIRA, RDS, & DUARTE, FR. **O Papel Estratégico da Educação Corporativa no Desenvolvimento do Capital Humano: Um estudo bibliográfico.** REVISTA DE PSICOLOGIA, Brasília / 2018 Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br> Acesso: 22.abr. 2022.
- OLIVEIRA, DAVID. **E-BRANDING: Análise da marca Marisa no âmbito digital.** 2017. 44 f. Artigo de Conclusão do Curso (MBA em Marketing) – Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/55541> . Acesso em: 29 abr. 2022.
- PALMER, ADRIAN. **Introdução ao Marketing: Teoria e Prática.** São Paulo: Ática, 2016.

PAÇANHA, VITOR. **Obrigado pelo marketing:** Um guia completo de como encantar pessoas e gerar negócios utilizando o marketing de conteúdo. São Paulo: Benvirá, 2017.

QUEIROZ, L.S.; BERGAMO, F.V.M; MELO, J.S. **Validação de um modelo conceitual de experiência de compra online para consumidores brasileiros.** *REVISTA BRASILEIRA DE MARKETING*, Brasília/ 2016 Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12149> Acesso: 25.abr. 2022.

REZ, RAFAEL. **Marketing de Conteúdo:** a moeda do século XXI. São Paulo: DVS Editora, 2016.

SILVA, H. H. C. *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de marketing.** São Paulo: EFGV, 2018.

SILVA, S. B.; SANTOS, J. J. A. **A influência das mídias sociais no processo de decisão de compra:** uma revisão integrativa. *Entrepreneurship*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.001.0002> Acesso: 27 abr. 2022.

TORRES, CLÁUDIO. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas:** dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na internet, 2010. Disponível em: [https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Marketing\\_Internet.pdf](https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Marketing_Internet.pdf) Acesso em: 26.abr. 2022.

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, 2018. WALDOW, DJ; FALLS, JASON. **Guia Definitivo de Email Marketing:** aumente sua lista de e-mails, quebre as regras e venda mais. São Paulo: Novatec, 2013.

# CAPÍTULO 7

## **A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*THE INFLUENCE OF TRAINING AND PEOPLE DEVELOPMENT AS A  
COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS*

**Gleicilene Nascimento Lopes<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente artigo busca abordar os reais benefícios e conseqüentemente as reais vantagens competitivas que uma empresa tem ao aplicar o treinamento e desenvolvimento em seu âmbito organizacional, ressaltando os conceitos e principais características do processo do T&D, abordando as quatro etapas do processo de treinamento, sendo elas: o levantamento das necessidades de treinamento, desenho do programa, aplicação do programa, e a avaliação dos resultados alcançados em relação aos objetivos esperados. Ao decorrer do presente trabalho será citada fundamentações baseadas em autores com bastante relevância referente ao tema proposto, destacando a importância para de estudos voltados para aplicação de treinamento nas organizações evidenciando os reais benefícios como o aumento da produtividade por parte de um capital humano capacitado e desenvolvimento, agregando assim valor à organização, tornando a empresa mais preparada para competir em um mercado cada vez mais exigente, onde a necessidade de uma constante atualização se faz necessário. Mas para que as organizações acompanhem o ritmo do mercado, as pessoas precisam receber capacitação, precisam de treinamento para um melhor exercício de suas atividades e serem desenvolvidas para necessidades de habilidades futuras.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Desenvolvimento organizacional.

## Abstract

This article seeks to address the real benefits and consequently the real competitive advantages that a company has when applying training and development in its organizational scope, highlighting the concepts and main characteristics of the T&D process, addressing the four stages of the training process, being them: assessment of training needs, program design, program application, and evaluation of the results achieved in relation to the expected objectives. In the course of this work, foundations based on authors with great relevance regarding the proposed theme will be cited, highlighting the importance of studies focused on the application of training in organizations, highlighting the real benefits such as increased productivity by a trained human capital and development, thus adding value to the organization, making the company more prepared to compete in an increasingly demanding market, where the need for constant updating is necessary. But for organizations to keep up with the pace of the market, people need to receive training, they need training for a better exercise of their activities and to be developed for future skill needs.

**Keywords:** Training. Development. Organizational development. This article seeks to address.



## 1. INTRODUÇÃO

O cenário comercial vive em constantes alterações, as organizações buscam cada vez mais se adequar às novas exigências impostas por um mercado cada vez mais competitivo, fazendo com que muitas empresas direcionam investimentos voltados para o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visando um aumento da produtividade por parte de funcionários qualificados e que conseqüentemente que os mesmos agreguem valor à organização.

Trata-se de um assunto bastante discutido e aprofundado pelo meio acadêmico, na prática, a maioria das empresas ainda não destinam recursos para um melhor aperfeiçoamento de seus colaboradores, a fim de exercerem de forma mais proveitosas suas atividades. Por parte das organizações empresariais, ficam os seguintes questionamentos: quais reais vantagens competitivas têm uma organização em investir recursos em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores? Esses e outros questionamentos foram apresentados durante a pesquisa deste trabalho, com uma melhor compreensão sobre o tema proposto.

O presente trabalho buscou compreender quais vantagens têm uma organização em destinar recursos para capacitação de seus colaboradores diante de um mercado cada vez mais competitivo, através: de um melhor entendimento do conceito e características do processo de treinamento e desenvolvimento; das etapas, dos processos e da aplicação do T&D nas organizações, e por fim, apontando os reais benefícios que a implementação desse processo proporciona para as organizações.

Esse artigo baseia seus estudos através de revisões bibliográficas: livros, artigos e sites confiáveis, diante de citações de alguns conhecidos autores com Chiavenato e Marras, destacando-se alguns conceitos e citações de grande relevância para um melhor entendimento do tema proposto.

## 2. CONCEITO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO

O mundo organizacional vive em constante mutação de forma repentina, seja no âmbito cultural, social e principalmente no âmbito tecnológico, e cada vez mais se faz necessário que as empresas se adequem às novas exigências e mudanças impostas pela sociedade organizacional. O processo de adaptação se faz necessário para se inserir, ou até mesmo, manter-se estável diante um cenário cada vez mais competitivo.

Durante o processo de mudanças, as pessoas são consideradas agentes transformadores, são elas responsáveis por gerir uma organização, seja no nível estratégico, tático ou operacional, são elas as responsáveis pelo sucesso, ou até mesmo pelo fracasso de um empreendimento. Diante disso, muitas organizações já destinam recursos para capacitação de seus colaboradores, buscando um melhor aproveitamento de mão de obra



qualificada, gerando desenvolvimento organizacional e vários outros retornos positivos para a empresa.

Chiavenato (2014) aborda que,

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso é vital o intenso treinamento e preparação das pessoas (CHIAVENATO 2014, p. 309).

Atualmente muitas empresas de médio e grande porte possuem setores exclusivos voltados para gestão de pessoas, setor este que é responsável pelo capital humano de uma empresa. São responsáveis em melhor gerir os interesses e metas das organizações através de um melhor desempenho dos colaboradores nas realizações de suas atividades. Entre alguns processos de competência da gestão de pessoas destaca-se: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Muito se tem discutido sobre o processo de treinamento e desenvolvimento entre as organizações, muitos questionamentos sobre o assunto também são recorrentes, tais como: Quais Objetivos, por quem e para quem esse processo deve ser aplicado, e por fim, quais retornos uma empresa pode ter ao destinar recursos para capacitação de seus colaboradores.

Apesar da palavra treinamento e desenvolvimento em muitos casos serem interpretadas, ou até mesmo compreendidas como sinônimas, existe uma distinção entre as duas, principalmente no que se refere aos conceitos, métodos e aplicações. Porém, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento agregam para o desenvolvimento organizacional.

Compreende-se que, independentemente da finalidade da implementação do treinamento e desenvolvimento na organização, esses processos são fundamentais para o aumento da produtividade (TREINAMENTO, 2015). Para uma melhor compreensão, se faz necessário entender o conceito e principalmente a distinção desses processos.

“[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando um macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos ” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Percebe-se que treinar significa visão do presente, capacitação para melhor exercer a presente atividade realizada pelo colaborador de forma mais eficaz e produtiva, enquanto o desenvolvimento visa estimular o colaborador para novas habilidades, capacitando para possíveis desafios futuro.

## 2.1. Treinamento

Durante muito tempo, o treinamento entre as organizações era algo que não passava de simplesmente capacitar o colaborador para exercer de forma eficiente sua função. Com o decorrer dos anos, e principalmente com o avanço dos estudos voltados para gestão de pessoas, o conceito de treinamento tem sido reestruturado para um melhor aproveitamento por parte das organizações para uma melhor obtenção de resultados.

Entende-se que o treinamento, busca meios para tornar os colaboradores mais produtivos, ou seja, formar o colaborador para exercer da melhor forma suas competências, habilidades e ações em prol da busca de resultados. Nesse contexto,

Chiavenato (2014) ressalta que o treinamento agrega valor às pessoas e consequentemente à organização e aos seus clientes.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2011, p. 133). Tanto Marras, quanto Chiavenato ressaltam a importância do treinamento como diferencial por parte de organizações que se preocupam com um melhor aproveitamento do capital humano.

Percebe-se que o treinamento tem como finalidade o aperfeiçoamento e alinhamento das habilidades e competências de um colaborador, tornando-os capazes de exercer suas atividades de forma mais eficiente evitando como por exemplo o retrabalho e consequentemente um melhor desempenho por parte do funcionário.

Diante de muitas adaptações que o treinamento sofreu no decorrer dos anos, uma das principais características é a perspectiva de tempo, ou seja, o treinamento está voltado para o presente, voltado para realizar da melhor forma as competências exigidas pelo cargo atual. Já o desenvolvimento, visa desempenhos futuros, preparar para um possível remanejamento, ou até mesmo para uma promoção.

## 2.2 Desenvolvimento de pessoas

Assim como solicitado anteriormente, desenvolver pessoas vai além do processo de treinar e capacitar para o exercício do cargo. Desenvolvimento em seu conceito mais amplo visa preparar o colaborador com visão voltada para o futuro, ou seja, possibilita as condições necessárias para ocupação de um novo cargo que exige novas habilidades e competências mais definidas.

“Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem” (CHIAVENATO, 2014.p. 307). O autor ressalta a importância desenvolver o capital humano, através de investimento por parte das empresas em programas de treinamento voltadas para o desenvolvimento individual de cada colaborador, visando o enriquecimento de conhecimento por parte do colaborador.

Enquanto o treinamento está ligado a ações pontuais para resolver determinadas necessidades imediatas, o desenvolvimento está mais ligado à aprendizagem contínua e holística, que não possui começo, meio e fim, mas acontece durante todo o período que o colaborador se dedica ao aprimoramento profissional e pessoal, explorando todo o seu potencial de aprendizagem (TWYGO, 2022, n.p.).

Entende-se que o processo de desenvolvimento pessoal, não termina prazos específicos para o alcance de seus objetivos, é um processo um pouco mais lento do que o treinamento, desenvolver está além, visa aprimoramento, conhecimento fora da perspectiva atual em que cada colaborador se encontra. Na maioria das vezes, quando as empresas optam pelo desenvolvimento de suas equipes, tanto de forma individual quanto coletiva, na busca por uma equipe de alta performance.

Os colaboradores que buscam crescimento dentro de seus setores, buscam por conhecimentos a mais, sempre em busca de capacitação, formação através de cursos de capacitação, e muitos casos ofertados pela própria empresa. Através de workshops voltados e treinamentos voltados para gestão de conflitos, desenvolvimento de líderes entre outros.

## 2.3 Desenvolvimento Organizacional

Diante do que foi apresentado sobre treinamento e desenvolvimento, o desenvolvimento organizacional seria a junção de todos esses processos. Enquanto T&D de pessoas está voltado para parte interna dá uma organização e tem seu foco no colaborador, o desenvolvimento organizacional tem foco no ambiente organizacional em sua totalidade (ambiente interno e externo), esse processo engloba as demais etapas anteriormente citadas.

“Desenvolvimento organizacional é uma teoria criada em 1947, que visa transformar os valores, as crenças e a estrutura a fim de que elas se adaptem rapidamente aos novos mercados, mudanças e desafios” (FERNANDES, 2022, n.p.). Essa mesma teoria surgiu em meios de mudanças no âmbito organizacional, surgiu com o intuito de um melhor desempenho e como meio de nortear as organizações através de meios estratégicos para aumento da produtividade. Essas observações de interação entre os três processos: treinamento, desenvolvimento e desenvolvimento organizacional. Esses processos podem ser observados na **Figura 1**.



Figura 1 - Interação entre os processos de treinamento e desenvolvimento  
 Fonte: Fernandes (2022, n.p.)

De uma forma simples, porém objetiva, a figura 1 demonstra a interligação dos processos de treinamento e desenvolvimento, e diante desse exemplo e dos conceitos expostos anteriormente, a compreensão sobre os conceitos fica mais fácil a compreensão sobre o tema proposto e servirá como base para próxima etapa, que será os processos e as etapas de aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações.

### 3. ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

No capítulo anterior foram observados os conceitos e principais características referente aos processos de treinamento, desenvolvimento e desenvolvimento organizacional. Nessa parte do conteúdo será abordado as etapas da implementação desses processos.

Segundo Chiavenato (2014) o treinamento é um processo fechado, contínuo e estruturado em quatro etapas, são elas: Diagnóstico; Desenho; Implementação e Avaliação. Observa-se que a aplicação do treinamento dentro de uma organização requer planejamento, avaliação e principalmente acompanhamento para obter a eficácia no processo. A **Figura 2**, representa de forma clara as etapas do processo de treinamento.

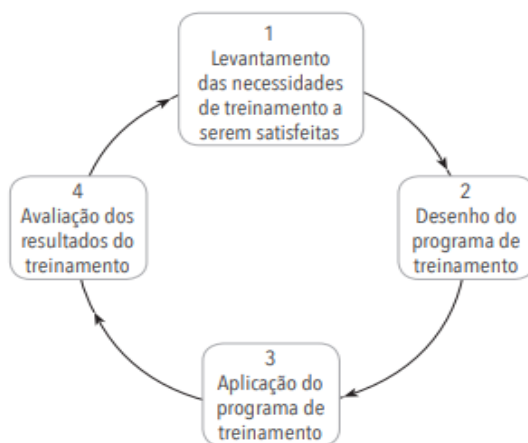


Figura 2- As quatro etapas do processo de treinamento  
 Fonte: Chiavenato (2014, p, 306)

O exemplo ilustrado demonstra de forma clara e contínua o processo de realização do treinamento, o que requer que sua aplicação seja aplicada por etapas para que seja obtido êxito e sua realização, primeiramente através do levantamento das necessidades, logo depois deve-se se mapear, aplicar e, por fim, apurar os resultados mensurados. Diante dessas informações, se faz necessário a avaliação das etapas do treinamento de forma individual, destacado anteriormente por Chiavenato.

### 3.1 Diagnóstico

Sendo o diagnóstico a primeira etapa do processo de treinamento, destaca-se como uma etapa crucial, pois através desse primeiro contato que será realizado o processo de levantamento de informações referente a organização, ou seja, qual aspecto precisa ser resolvido, aprimorado ou desenvolvido entre os colaboradores da organização.

Chiavenato (2014, p. 315) define o diagnóstico, como: "levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras." Assim como Chiavenato, Marras (2011) aponta o levantamento das necessidades como a parte essencial para o diagnóstico da real situação atual da organização e onde a mesma almeja a melhoria ou até mesmo a evolução, ou seja, identificar a falta, o que precisa ser aprimorado no colaborador para que ele desempenhe de forma mais proveitosa suas atividades.

Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo. (CHIAVENATO, 2014 p. 317).

Essa primeira etapa de identificação, nem sempre é tarefa fácil, pois em muitas organizações essas lacunas não são encontradas de forma rápida, já necessita de levantamentos internos, através de pesquisas mais detalhadas para identificar a falha. A partir do momento que é feita a identificação e levantamento na necessidade de treinamento, fica mais fácil a visualização do que precisa ser aprimorado, seja na identificação de melhoria de um colaborador de forma individual, coletiva ou até mesmo na reestruturação dos processos já existentes.

Chiavenato (2014) aborda que o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito e cinco níveis de análise, através da: análise organizacional; Análise das competências organizacionais; Análise dos recursos humano; Análise da estrutura de cargos, e por fim, a análise do treinamento. Esses cinco níveis estão representados na **figura 3**.

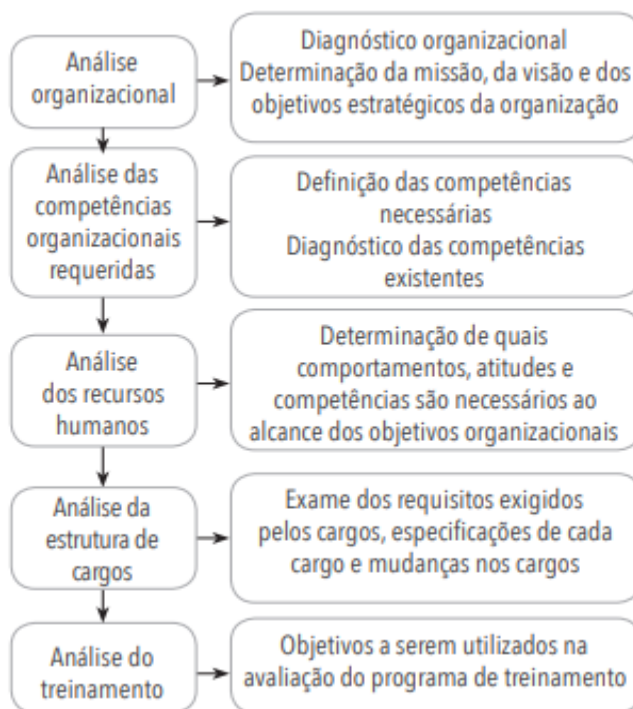


Figura 3- Os passos no levantamento das necessidades de treinamento.  
Fonte: Chiavenato (2014, p.319)

A figura acima demonstra de forma detalhada o levantamento realizado para análise na necessidade da implementação do treinamento, através dessas etapas consegue-se desenhar o plano de treinamento através das necessidades e reais objetivos pretendidos alcançar por parte das organizações.

### 3.2 Desenho do programa de treinamento

A segunda etapa do processo de aplicação do treinamento é o desenho do projeto de como será realizada a implementação. Segundo Chiavenato (2014) o desenho do projeto precisa ter seu planejamento e objetivos bem definidos, e os mesmos precisam estar alinhados com os objetivos da organização para obter êxito em seu resultado. Entende-se que o autor destaca que o projeto precisa ser específico para cada organização, por cada empresa busca por objetivos diferentes durante aplicação do programa de treinamento e desenvolvimento.

### 3.3 Aplicação do programa de treinamento

Essa terceira etapa refere-se a parte em que todo planejamento visto anteriormente será aplicado na prática, considerado uma das etapas primordiais para o processo de treinamento. Segundo Chiavenato (2014) A aplicação do treinamento pode ser realizada através de alguns meios: no próprio ambiente de trabalho, através de transmissão via celular, ou computador, entre outras possibilidades disponíveis atualmente.

### 3.4 Avaliação do programa de treinamento

Por fim, se faz necessário a avaliação do treinamento realizado com fins de resultados obtidos, ou seja, se a organização atingiu o objetivo inicial proposto pelo planejamento de treinamento. Sabe-se que ao investir em treinamento uma organização, destina recursos financeiros, materiais entre outros. Diante disso a organização precisa averiguar se realmente a mesma obteve retorno positivo que gerasse valor para a empresa.

Segundo Chiavenato (2014), ao final do processo de treinamento a empresa deve avaliar os resultados através das principais métricas, são elas: Custo, qualidade, serviço, rapidez e resultados. O autor destaca a necessidade de analisar os valores investidos, se realmente o processo atendeu às necessidades que a empresa almejava alcançar, se os próprios colaboradores ficaram satisfeitos com o resultado, e por fim os reais resultados obtidos.

## 4. BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Diante do que foi apresentado sobre as características e etapas de aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, falta abordar quais retornos que as empresas obtêm ao destinar recursos para capacitação de seus colaboradores, pois o treinamento não é somente proveito para o colaborador que recebe a capacitação, as organizações também agregam valor durante esse investimento, seja o mesmo a curto, médio o longo prazo.

Segundo Cruz (2016) atualmente as empresas têm visto o treinamento não como um gerador de despesas, mas sim como gerador de resultados, ou seja, um meio de investimento em busca de melhores resultados que influenciam o seu crescimento e desenvolvimento organizacional.

Muitas são as vantagens em investir em treinamento e desenvolvimento nas organizações. Marras (2011) destaca o aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional, aumento das habilidades técnicas e conceituais dos colaboradores como fatores de resultados. O autor destaca alguns dos benefícios referentes ao investimento em treinar e desenvolver o capital humano de uma organização. Benefícios estes que agregam valores ao colaborador e conseqüentemente as empresas.

O mercado a cada dia está passando por atualizações, ainda mais no que se refere a tecnologia, as empresas precisam de forma cada vez mais acelerada se adequar a essas novas exigências, isso gera uma necessidade de preparar as pessoas para o exercício dessas novas habilidades. Diante dessas necessidades as organizações têm visto no treinamento um investimento e não um gerador gasto.

Muitas das grandes empresas tem investido na criação setores responsáveis para o treinamento dessas pessoas, ou seja, ficando a cargo do setor de gestão de pessoas a responsabilidade de um melhor aproveitamento do capital humano em função de uma



melhor realização de suas atividades e conseqüentemente um melhor desempenho produtivo da empresa. A figura 4, demonstra o setor Gestão de pessoas e seus processos, o que engloba o processo de desenvolvimento de pessoas como uma de suas competências.

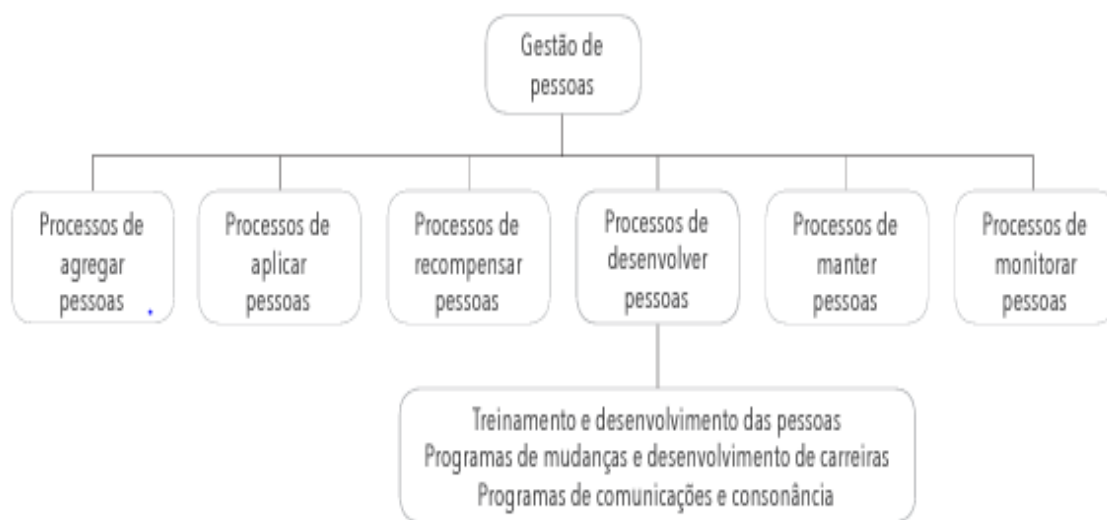


Figura 4- Processos de desenvolver pessoas  
Fonte: Chiavenato (2014, p.307)

Os benefícios do treinamento e desenvolvimento são vantajosos tanto para a empresa quanto para o colaborador. Segundo Leite, Lott (2013) para um colaborador ser eficaz e apresentar um bom desempenho em suas atividades laborais, é necessário treinamento, não somente para realizar suas atividades, mas sim treinamento para ser um profissional de alta performance, ser um profissional altamente qualificado, ser capaz de desempenhar habilidades que vão além do seu cargo, habilidades que com o tempo podem ser desenvolvidas e aplicadas na própria empresa.

Segundo Fernandez (2020) ter profissionais qualificados na organização além de gerar vantagens competitivas e agregar valor à empresa, se torna uma questão de sobrevivência, ou seja, as empresas precisam estar em uma constante atualização para manter-se no mercado atual. E para acompanhar essas mudanças as pessoas que compõem o capital humano precisam trilhar o mesmo caminho.

Também faz parte dos objetivos do treinamento e desenvolvimento garantir que uma equipe saiba como operar novas tecnologias. Afinal, todos os dias surgem soluções inovadoras, que demandam algum grau de capacitação quando adotadas pelas empresas. (FERNANDES, 2020, n.p.)

Entende-se que quando uma organização capacita seus colaboradores, visando não somente o melhor exercício de suas funções, mas sim investindo em um treinamento contínuo de forma que seja levado em consideração todas as etapas desse treinamento voltado para o desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores, a empresa se torna mais forte na sua prestação de serviços, conseqüentemente agrega valor e vantagem perante o mercado.



Investir no trabalho se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes, por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos cada vez mais, visando um maior crescimento da empresa perante a sociedade, pois com as ferramentas do processo em questão, a empresa e os empregados estarão trilhando justamente para o caminho do sucesso (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013, p.39).

Segundo Fernandez (2020), alguns gestores têm receio em investir recursos para o treinamento de um colaborador, por receio do mesmo receber capacitação, serem desenvolvidos e após esse investimento deixarem a organização. O que acontece na maioria das empresas que não oferecem crescimento dentro da empresa. Por sua vez, esses colaboradores vão buscar por novas oportunidades em outras organizações.

Com base do que foi citado anteriormente, uma das vantagens do treinamento e desenvolvimento é a retenção de talentos por parte da organização, uma empresa que oferece boas condições de trabalho, investir em capacitação do seu colaborador e proporciona crescimento profissional se torna atrativa perante o mercado, e consegue reter talentos, diminuindo a rotatividade de colaboradores e se tornando atrativa para novos talentos.

Ao reter talentos e desenvolver os mesmos dentro da organização em busca de profissionais de excelência, esses colaboradores realizarão de forma mais eficientes suas atividades diárias, ou até mesmo pessoas que podem ser desenvolvidas para competências futuras, tendem a aumentar a qualidade dos produtos ou dos serviços ofertados pela empresa e conseqüentemente aumentando a produtividade e melhores resultados.

A presente fundamentação teórica buscou apresentar de forma sucinta, os principais objetivos específicos deste trabalho, sendo eles: uma melhor compreensão sobre os conceitos e características do treinamento e desenvolvimento, as principais etapas e aplicação do processo e por fim, abordar os reais benefícios que as empresas podem obter na implementação do T&D.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho buscou-se identificar a influência do treinamento e desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva para as organizações. Através de uma melhor compreensão sobre conceito de treinamento e desenvolvimento; etapas do processo de aplicação e por fim os reais benefícios da implementação do programa de treinamento e desenvolvimento na organização.

Durante o primeiro capítulo foi abordado o conceito de treinamento e desenvolvimento através da diferenciação destes dois processos. Foi identificado que o treinamento está voltado para capacitação a curto prazo, voltada para o presente, já o desenvolvimento tem visão voltada para habilidades futuras.

Após uma melhor compreensão sobre os conceitos e características do processo de treinamento e desenvolvimento, buscou-se entender as etapas da aplicação desse treina-



mento, através do levantamento das necessidades de treinamento, desenho do programa de treinamento, aplicação do programa de treinamento e, por fim, avaliação dos resultados do treinamento, através da aplicação destas etapas fica mais clara a compreensão por parte das empresas as reais necessidades de aplicação do treinamento e desenvolvimento.

Diante do que foi abordado no decorrer dos capítulos propostos, observou-se que aplicação do treinamento e desenvolvimento proporciona algumas vantagens e benefícios para as organizações, tais como: aumento da produtividade, retenção de talentos, diminuição do retrabalho e principalmente capital humano capacitado e desenvolvido agregando valor para as empresas.

Entende-se que por se tratar de um tema bastante relevante para as organizações e para o meio acadêmico se faz necessários maiores estudos voltados para área de treinamento e desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente para o desenvolvimento organizacional e suas reais aplicações nas médias e grandes empresas.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

FERNANDEZ, Kátia Regina. **Tudo para montar seu programa de treinamento e desenvolvimento**. 2015, Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/programa-de-treinamento-e-desenvolvimento/>

JULIANO, Marcio de Cassio. **Desenvolvimento de pessoas**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional AS, 2018.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristiana Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>. Acesso em 30 de abril de 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCHI, Marisa Oliveira; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Aracaju: Cadernos de graduação- Ciências Humanas e Sociais, 2013.

# CAPÍTULO 8

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: IMPACTOS SOBRE O ESTRESSE**

*QUALITY OF LIFE AT WORK: IMPACTS ON STRESS*

**Mayummi Emanuelle de Jesus Rocha<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O estresse está presente como um problema de saúde pública em todos os países industrializados do mundo sendo responsável por enormes gastos em assistência médica e seguros, além de centenas de milhares de mortes, anualmente. Diante desse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho, por meio de seus Programas de Qualidade de Vida no Trabalho estão mais presentes na Gestão de Pessoas das empresas. Para tanto, a pergunta norteadora da pesquisa foi: De que forma os PQVT atuam sobre o estresse dos colaboradores? Portanto, a pesquisa teve como objetivo geral demonstrar a atuação dos PQVT para minimizar os efeitos do estresse nos colaboradores e como objetivos específicos descrever um breve histórico sobre a QVT e os seus principais conceitos; abordar sobre o estresse e os seus efeitos na saúde dos colaboradores e estudar sobre os PQVT. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma revisão de Literatura Descritiva Qualitativa Descritiva, baseada em livros e artigos científicos das bases de dados *Scielo* e *Google acadêmico*. Conclui-se que com os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho é possível diminuir os números de colaboradores com sintomas de estresse e que através das ações desses programas a empresa só tem a ganhar em nível de satisfação, motivação, produtividade, redução de absenteísmo e rotatividade.

**Palavras-chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

## Abstract

Stress is present as a public health problem in all industrialized countries of the world and is responsible for huge expenditures on health care and insurance, in addition to hundreds of thousands of deaths annually. In this context, the Quality of Life at Work, through its Quality of Life at Work Programs, is more present in the People Management of companies. Therefore, the guiding question of the research was: How do PQVTs act on employee stress? Therefore, the research had as general objective to demonstrate the performance of the PQVT to minimize the effects of stress in the collaborators and as specific objectives to describe a brief history about the QVT and its main concepts; address stress and its effects on employees' health and study PQVT. To achieve the proposed objectives, a review of Descriptive Qualitative Descriptive Literature was carried out, based on books and scientific articles from the *Scielo* and *Google academic* databases. It is concluded that with the Quality of Life at Work Programs it is possible to reduce the number of employees with symptoms of stress and that through the actions of these programs the company can only gain in terms of satisfaction, motivation, productivity, reduction of absenteeism and turnover.

**Keywords:** Quality of life at work, Stress, Quality of Work Life Programs.

## 1. INTRODUÇÃO

O desgaste dos profissionais que atuam em algumas áreas pode levar a um quadro crescente de estresse, decorrente de suas atividades laborais, pois os mesmos lidam diretamente com os riscos de quedas, acidentes de transporte e exposições a substâncias nocivas, o que pode representar um impacto negativo na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores, fazendo com que os mesmos se deparem constantemente com fatores extremamente estressantes no desenvolvimento diário de seu trabalho.

Diante desse cenário, os gestores começaram a se preocupar com a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores, rompendo paradigmas de empresas inflexíveis a mudanças, com funcionários desmotivados e com condições desfavoráveis a um bom desempenho no trabalho e começam a investir em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).

Dessa forma, torna-se relevante, por ser um tema atual e que tem sido objeto de intensa reflexão no cenário empresarial mundial, visto que as organizações passaram a perceber que o ser humano é o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. Diante do contexto apresentado, o problema de pesquisa que norteou este estudo deu-se por meio da seguinte indagação: De que forma os PQVT atuam sobre o estresse dos colaboradores? Nesse contexto, a pesquisa teve por objetivo geral demonstrar a atuação dos PQVT para minimizar os efeitos do estresse nos colaboradores e como objetivos específicos descrever um breve histórico sobre a QVT e os seus principais conceitos; abordar sobre o estresse e os seus efeitos na saúde dos colaboradores e estudar sobre os PQVT.

Como metodologia, foi realizada uma Revisão Literária, com a abordagem Qualitativa e quanto ao objetivo Descritiva, baseada em livros físicos e virtuais, artigos científicos das Bases de dados SciELO, Google Acadêmico e revistas especializadas na temática. Os principais autores a serem utilizados na pesquisa foram Marras e Veloso (2012), Nascimento (2013) e França (2014) e para a busca foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

## 2. HISTÓRICO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) embora pareça ser algo novo para as empresas, surgiu bem antes do que se possa imaginar. A preocupação de se criar meios que facilitem e aumentem o bem-estar do ser humano não é tão recente quanto se pensa. Nesse contexto, França (2014) aborda que “a QVT tem sido uma preocupação do ser humano desde sua existência”. Mesmo com outros títulos ou em contextos diferentes ela sempre foi voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas.

Alguns fatos históricos foram levados em consideração e contribuíram para exemplificar o início da preocupação com a QVT e intrinsecamente uma melhoria nas condições de



trabalho e, por consequência, o bem-estar do trabalhador. E esses são alguns dos fatos históricos que deram sua contribuição.

Os ensinamentos de Euclides (300 a.c.), de Alexandria sobre os princípios da geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, assim como a lei das alavancas, de Arquimedes, formuladas em 287 a.c., veio para diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores (FRANÇA, 2014, p.75).

Além desses poderiam ser citados outros diversos acontecimentos; entretanto o mais importante é deixar claro que, desde o início das primeiras civilizações, já existia a preocupação com as formas com que os indivíduos executavam suas atividades. Posteriormente, já na década de 50, disseminou-se o conhecimento sobre QVT, através de estudos acadêmicos iniciou-se na Inglaterra, com o surgimento da abordagem sociotécnica. Tal abordagem tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa (VIZIOLI, 2013).

Os estudos desenvolvidos por eles tinham por objetivo analisar a relação indivíduo, trabalho e organização. Surge então nesse período, o termo QVT em 1950, na Inglaterra, por intermédio do cientista Eric Lansdown Trist e de seus colaboradores do Tavistock Institute de Londres (NASCIMENTO, 2013). Os estudos desenvolvidos por eles tinham por objetivo analisar a relação indivíduo, trabalho e organização. Esses pesquisadores desenvolveram uma nova abordagem no que diz respeito à sistematização do trabalho, baseado na satisfação do colaborador.

No entanto, somente na década de 60, por iniciativas tomadas pelos cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, a fim de buscar melhores formas de organizar os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores impulsionaram o estudo sobre a QVT (NASCIMENTO, 2013). Coincidentemente foi neste mesmo período que o fordismo alcançou o seu auge, paralelamente, inicia-se um poder sindical extremamente forte que reivindicava entre outros fatos, melhores condições de trabalhistas.

Com este episódio, tornou-se possível observar que houve um crescimento relacionado às pesquisas concernentes à QVT, com o aumento do movimento sindical dos trabalhadores na indústria automobilística. Posteriormente, nos anos 90, junto com atividades voltadas para a qualidade nas empresas relacionadas a processos, produtos e do direito à saúde reforçada pela necessidade de renovação do estilo de vida, multiplicam-se as pesquisas e esforços dos gestores voltada para as pessoas (SILVA, 2015). Esse período houve uma explosão tecnológica que resultou no aumento da competitividade entre as empresas, e assim as empresas começam a se preocupar com a relação de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

A demais, a discussão do que seria o embrião da QVT acentuou-se no início do século XX. França (2014) contribui com essa discussão e relata que o período da racionalização do trabalho da escola de Taylor, fenômeno que gerou profundas mudanças das quais suscitaram a discussão com relação a problemas de saúde física e mental dos trabalhadores. Dessa forma, a QVT funciona como uma proposta para humanizar o trabalho aliando os aspectos organizacionais aos desejos dos funcionários que ultrapassam os limites da empresa, buscando lazer, saúde e melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores.

A QVT é associada, na maioria das vezes, com a busca de satisfação e realização profissional e social. Pressupõe-se que está intimamente ligada à relação entre o bem estar no trabalho e a satisfação com a vida. O funcionário satisfeito terá uma maior produtividade na execução de suas atividades laborais, com motivação e eficiência, refletindo em sua vida social, levando o trabalhador a viver a vida com mais saúde, perspectiva de felicidade e qualidade de vida.

Os entendimentos sobre a QVT e sua evolução desde a década de 50 serão apresentados no quadro 1:

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT e para estes QVT nada representará.

Quadro 1 – Evolução da QVT desde a década de 50

Fonte: Adaptado de Nadler; Lawer (1983, *apud* Fernandes, 1996, p.42).

Na evolução da QVT apresentada na figura anterior, com o período de 1972 até a previsão futura, percebe-se que ela teve várias definições com focos diferentes, como ênfase no indivíduo, melhoria no ambiente de trabalho e mais produtividade, movimentos visando o gerenciamento participativo, sendo vista como um conceito global. Devido a fenômenos como a globalização, terá como consequência a descrença de determinados setores sobre o termo QVT e para estes ela nada representará.

Vários são os conceitos de QVT propostos pelas mais difundidas abordagens encontradas na literatura sobre o assunto. A QVT é um "conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de

desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (SILVA, 2015).

Já na percepção de Chiavenato (2014) QVT é a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto cultural, sistema de valores em que vive e em relação com objetivos, expectativas, padrões e conceitos. A qualidade de vida é a sensação de bem estar percebida pelos indivíduos no ambiente social, econômico e nas relações de trabalho. Nessa perspectiva, a QVT deve:

Qualidade de vida causa um intenso apreço pelos seres para atingir elevados graus de produtividade e qualidade, as organizações carecem de pessoas determinadas, que compartilham perspicazmente nos afazeres que exercem e que estejam ressarcidas adequadamente pelas suas colaborações (GONÇALVES et al., 2012, p. 61).

Assim, os programas de QVT servem justamente para auxiliar no desenvolvimento dos profissionais que estas possuem e esses tornam-se um aliado na busca do comprometimento das pessoas para os demais programas de qualidade, visto que todos participam nas decisões que afetam seu ambiente de trabalho.

Segundo Guideline; Bresciani (2010) promover ações de QVT não é política de benefícios, nem devem ser confundidas com atividades festivas, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. Entende-se então que a organização precisa se envolver em todos os aspectos relacionados à QVT dos seus colaboradores, como propor um ambiente de trabalho agradável, com equipamentos adequados para a execução de suas tarefas e que estes possam sentir-se bem no convívio com todos na empresa, pois sua participação é fundamental na construção social dos seus empregados.

A QVT é entendida como todas as ações que as empresas promovem com o objetivo de inserir melhorias estruturais, tecnológicas, gerenciais e no ambiente ocupacional, promovendo o crescimento dos colaboradores e da empresa. O ponto de vista dos programas de qualidade de vida no trabalho baseia-se em entender o contexto de trabalho e os trabalhadores integralmente, com enfoque biopsicossocial. (FRANÇA, 2010). São as potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida.

Para Chiavenato (2010, p. 487) "o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades." O autor explica que o indivíduo satisfeito no seu ambiente de trabalho irá desempenhar suas atividades com mais motivação. Diante do exposto, acredita-se que o colaborador saudável e que sinta prazer na execução das suas atividades se torna mais produtivo para a empresa.

Do comentário do autor, pode-se ressaltar ainda que, com a evolução da QVT, as pessoas à frente dos programas começaram a adquirir novas competências voltadas para esta área. Contribui também para a melhor convivência dos colaboradores e é vista como fator que aumenta a produtividade.

E a falta da QVT pode gerar alguns transtornos na vida dos profissionais e, conseqüentemente, na vida das empresas. Nesse sentido são diversos os problemas que acon-



tecem nas empresas que são originadas devido à falta das ações de QVT, tais como acidentes de trabalho, altos índices de absentéismo e rotatividade e doenças ocupacionais, como o estresse ocupacional que foi abordado a seguir.

### 3. O ESTRESSE OCUPACIONAL

O estresse tem se tornado cada dia mais presente na vida das pessoas, uma vez que os riscos ao bem-estar e à saúde dos indivíduos são conhecidos e comprovados. É decorrente, principalmente, das condições inadequadas de trabalho e das pressões sofridas no ambiente de trabalho. Assim, o estresse pode ser definido como:

Um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja (CHIAVENATTO, 2014, p.405).

O estresse é uma resposta do corpo a agentes agressores como medo, pressão, emoções fortes e outras situações. Pode-se observar que o estresse ocupacional tem relação com um conjunto de fenômenos que se apresentam no organismo do trabalhador e que podem afetar sua saúde.

Ao se compreender as dimensões que permeiam o trabalho é relevante destacar que a atividade profissional também repercute na saúde do trabalhador, pois assim como é fonte de satisfação, também pode ser de insatisfação (FERREIRA, 2017). Os sinais e sintomas que ocorrem com maior frequência são do nível físico como:

aumento da sudorese, nó no estômago, tensão muscular, taquicardia, hipertensão, aperto da mandíbula e ranger de dentes, hiperatividade, mãos e pés frios, náuseas. Em termos psicológicos, vários sintomas podem ocorrer como: ansiedade, tensão, angústia, insônia, alienação, dificuldades interpessoais, dúvidas quanto a si próprio, preocupação excessiva, incapacidade de concentrar-se em outros assuntos que não o relacionado ao estressor, dificuldades de relaxar, tédio, ira, depressão, hipersensibilidade emotiva (FRANÇA; RODRIGUES, 2013, p.64).

Em geral relacionados a trabalhos específicos, o estresse associa-se de formas variadas a todos os tipos de trabalho, prejudicando não só a saúde, mas também o desempenho dos trabalhadores. O Estresse Ocupacional ocorre quando há a percepção, por parte do trabalhador, da sua incapacidade para realizar as tarefas solicitadas, o que provoca sofrimento, mal-estar e um sentimento de incapacidade para enfrenta-las (MARTINS; MICHALOSKI, 2015).

Um aspecto importante a ser avaliado é que as causas do estresse nem sempre está no trabalhador, mas na empresa, enquanto organização e supervisão deficientes, através da repetitividade de tarefas, da desmotivação e desestímulo, das condições desfavoráveis de ambiente e de trabalho, da precária integração entre os empregados e a organização e dos impactos psicológicos de uma direção deficiente, que não visa uma política preven-

cionista e humanista (ZORKOT, 2011).

E, quando esses fatores geradores de estresse persistem, o profissional absorve percepções de desesperança e sentimento de inabilidade para ostentar o domínio das circunstâncias, assim, estes sintomas contribuem para etiologia de diversas doenças de maior gravidade (FELIX; MOLEDO, 2011). O estresse no trabalho ocorre quando o ambiente de trabalho é percebido como uma ameaça ao indivíduo, repercutindo no plano pessoal e profissional. Assim, o estresse pode ser manifestado como Síndrome de Burnout, estresse ambiental, cansaço, absenteísmo, ansiedade e acidentes ocupacionais

A Síndrome de Burnout Segundo Pereira (2010) a palavra Burn, em inglês denota queimar e out significa algo de fora. Assim o Burnout caracteriza pela coletiva de sinais e sintomas físicos e psíquicos, concludentes da não adaptação ao trabalho e com intensa carga emocional e pode estar acompanhado de frustração em relação a si e ao trabalho (BRITO, et al., 2015). A síndrome é uma consequência psíquica dos trabalhadores (frente às situações desgastantes do trabalho), também chamada de síndrome da estafa profissional, termo não muito popularizado, que é uma resposta ao estresse laboral crônico que pode se desenvolver em todos os profissionais, tendo uma maior incidência principalmente em docentes, enfermeiros, médicos, assistentes sociais e outros profissionais da saúde (BRITO, et al., 2015).

A dedicação exagerada à atividade profissional é uma característica marcante de Burnout, mas não a única. O desejo de ser o melhor e sempre demonstrar alto grau de desempenho é outra fase importante da síndrome: o portador de Burnout mede a autoestima pela capacidade de realização e sucesso profissional. O que tem início com satisfação e prazer, termina quando esse desempenho não é reconhecido. Nesse estágio, necessidade de se afirmar, o desejo de realização profissional se transforma em obstinação e compulsão (PEREIRA, 2010).

Entretanto, há uma grande semelhança entre o portador da síndrome de burnout e o estresse, entretanto existe diferença nessa definição, como mostra Vilela; Pacheco; Carlos (2013) que afirma que não se pode confundir burnout com estresse. O primeiro envolve atitudes e condutas negativas em relação aos usuários, clientes, organização e trabalho, enquanto estresse não envolve tais atitudes e condutas, é um esgotamento pessoal com interferência na vida do sujeito e não necessariamente na relação com o trabalho (VILELA; PACHECO; CARLOS, 2013, p. 7).

Os especialistas em saúde ocupacional necessitam verificar por meio de um trabalho preventivo, os fatores ambientais de risco na empresa para evitar as doenças ocupacionais. Além disso, o trabalhador necessita de uma abordagem holística, visto que para detectar um indivíduo doente, é necessário atentar para uma série de característica, como a tarefa executada no trabalho, as relações interpessoais, a aptidão física, o estilo de vida, a categoria profissional, entre outras (ZANELLI, 2010).

Assim, a inquietação e a defesa da saúde do trabalhador devem ser encaradas como luta da classe trabalhadora, que busca avançar nas conquistas de melhorias nas políticas públicas, voltadas para atender a saúde do trabalhador, como condição emergencial. Nos mais diversos espaços produtivos, nota-se que a saúde do trabalhador padece com jornadas exaustivas (LARA, 2011).

Tratando da carga psíquica, não é possível quantificar uma vivência, que há uma demanda de esforço físico e mental. O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que concretiza por certa qualidade de vida do trabalhador, é em primeiro lugar e antes de tudo qualitativa. A subjetividade da relação homem-trabalho tem muitos efeitos concretos e reais, mesmo se eles são descontínuos: absenteísmo e presenteísmo, isto é um engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores (DALTRO, 2017).

Para combater esse problema nas organizações, os gerentes de linhas e os profissionais da área de Gestão de Pessoas podem colaborar com a identificação e a redução do estresse no trabalho (DINIZ, 2013). Para o gerente de linha, inclui monitorar cada colaborador para identificar sintomas de estresse e informar os “remédios organizacionais disponíveis, como transferências de cargo ou aconselhamento”.

Os gestores precisam ter um olhar humanizado para seus colaboradores e conseguir detectar essas situações no cotidiano da empresa. O estresse no trabalho influencia tanto na vida social e nas amizades dos funcionários, que possuem sobrecargas de trabalho ficam indispostos e não possuem vida social ativa. Portanto sua qualidade de vida fica prejudicada e acaba acontecendo um isolamento do convívio em sociedade (VARELLA, 2010).

O estresse ocupacional está associado aos fatores externos provenientes do ambiente em que está inserido com diferentes níveis de pressão sobre o organismo. Dessa forma, é notório que os investimentos em qualidade de vida, através dos Programas PQVT tornam as pessoas mais felizes e saudáveis, o que representa em longo prazo aumento da produtividade. Esse aumento da produtividade conseqüentemente traz outros benefícios que acabam por aumentar ainda mais a qualidade de vida.

#### **4. PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) estão sendo utilizados com ações que visam diminuir o estresse ocupacional. Dessa forma, entende-se por PQVT, segundo Alves (2011) como uma ferramenta que as empresas utilizam para tornarem-se humanizada proporcionando maior comprometimento por parte de seu quadro de colaboradores, autonomia nas decisões, feedback de seu desempenho na empresa e seu pleno desenvolvimento.

Outra definição para os PQVT de acordo com Ribeiro; Santana (2015) referem-se a um conjunto de práticas organizacionais que buscam melhoria das condições de trabalho. Essas práticas podem ser cargos enriquecidos, participação dos empregados, busca por melhores condições de higiene do trabalho, ergonomia e saúde dos seus colaboradores. Assim, para as autoras, os PQVT referem-se a esforços para humanizar o trabalho, buscando melhoria da eficácia organizacional, através da participação de todos os colaboradores nas decisões, de condições favoráveis de trabalho e da reformulação dos cargos, tornando-os mais produtivos para a empresa e mais satisfatórios para os trabalhadores.



Dentre as ações que os PQVT podem atuar para combater o estresse ocupacional, cita-se:

Programas abrangentes envolvendo táticas focadas no indivíduo e na organização possuem nível moderado de evidência apoiando a eficácia desses programas na melhoria da produtividade dos empregados.

Terapia individual breve para empregados com problemas mentais: Foram encontradas fortes evidências de que as terapias individuais, particularmente terapia de comportamento cognitivo, são eficazes no tratamento de problemas mentais. Parceria entre empregado e empregador: É importante considerar não apenas os problemas de saúde do empregado, mas também sua atitude e seus valores. Boa comunicação e bom relacionamento entre empregado e empregador podem resultar em recuperação mais rápida caso o empregado adoença.

Boas práticas de gerenciamento O gerente tem um papel importante ao lidar com os problemas mentais dos membros de seu time. Sem boas práticas de gerenciamento, como comunicação e gerenciamento de expectativas do empregado, o risco de que os profissionais com problemas comportamentais deixem a empresa aumenta (DINIZ, 2013, p.262).

Dessa forma, ressalta-se que a Qualidade de Vida como pode ser vista é essencial para o progresso das organizações. Envolve os indivíduos, o trabalho e a empresa como um todo, de modo que consigam competir e alcançar resultados positivos com relação ao crescimento e desenvolvimento das empresas e do nível de qualidade de vida de cada um (RIBEIRO, 2013).

Os PQVT devem envolver todo o ambiente empresarial e não exclusivamente os empregados, treinar e desenvolver os gerentes para as alterações advindas da implantação do programa e atualizar constantemente as informações geradas pelo pessoal envolvido no processo sobre o desenvolvimento do programa (ALVES, 2011). Os elementos típicos de um programa de QVT incluem muitos itens como: comunicações abertas, sistemas de recompensa justos, preocupação com a segurança dos empregos e participação no planejamento do trabalho (ANDRADE; VEIGA, 2012).

Todos os PQVT enfatizam o desenvolvimento de semelhanças, mão-de-obra e gerência mais cooperativas. São almejados, pois devem atender as necessidades humanas e o desempenho organizacional. É uma troca de relações entre funcionários e empresa. Nem sempre conseguem unanimidade quanto ao resultado gerado, por um lado ele atende todas as especificações, por outro deixa a desejar. A relação de custo-benefício é bem presente quanto ao PQVT, uma vez que nem sempre um alto investimento significa retorno imediato ou desejável (ARELLANO; FRANÇA, 2013).

Como cada empresa tem uma necessidade diferente, os programas de QVT servem justamente para auxiliar nos problemas identificados para a descrição das ações a serem implantadas e no quadro 2 a seguir apresenta-se algumas.

Orientação Nutricional para manter a boa forma - é utilizado para indicar os cardápios mais adequados à faixa etária de cada trabalhador;
Programas de Educação Continuada - tem como base o treinamento técnico e comportamental das equipes, auxilia na coordenação de grupos de estudos e acompanhamento profissional;
Programa de Prevenção e Tratamento do Tabagismo - fornece aos funcionários suporte para a decisão de parar de fumar e a prescrição de medicamentos adequados para o tratamento.
Programa de estímulo e promoção à qualidade de vida - o programa prevê diversas ações que incentivam as pessoas a buscarem seu bem estar através de lazer, esporte e cultura.
Visitas Institucionais - tem por finalidade reforçar a reputação do empreendimento perante a comunidade na qual está inserida.
Programas de Bem Estar, tais como ginástica laboral, objetiva ter pessoas saudáveis e de bem com a vida, trabalhando num ambiente mais agradável e seguro, contribuindo assim para a produtividade, qualidade dos produtos e para a excelência empresarial.
Programa de Treinamento de Recursos Humanos- tem como objetivo identificar no mercado, criar e manter ações capazes de promover a educação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
Expandindo experiências- visa a preparação dos funcionários para a aposentadoria, proporcionando-lhes a elaboração de novos projetos de vida e encorajando a autonomia nas decisões pessoais e de empreendedorismo.

Quadro 2- Ações dos PQVT

Fonte: Adaptado de França; Rodrigues (2013)

Sendo assim, como observado são inúmeras ações que podem ser desenvolvidas e muitas podem atuar a diminuição dos casos de estresse entre os colaboradores e para isso é necessário que antes de implantar um PQVT deste, haja um pessoal responsável por analisar as variáveis da empresa, se esta conseguirá aportar todos os comandos exigentes, se os trabalhadores estão de acordo com as possíveis mudanças provenientes, se há capital suficiente para arcar com todos os gastos possíveis, sendo que investir nos valores humanos não é uma tarefa fácil de ser realizada.

Outro ponto importante é coletar informações dos níveis organizacionais e seus respectivos desempenhos possibilitará ao gestor desenvolver um planejamento estratégico, com políticas, objetivos e metas (ZAT; COELHO, 2012). A partir deste levantamento é possível sustentar e aperfeiçoar o programa na empresa, além de dar todo um suporte ao crescimento particular e profissional, tendo como propósito o desenvolvimento empresarial junto ao desenvolvimento social, com base em ações integradas. Assim sendo, com a correta aplicação, serão notórios os resultados gerados, como os inúmeros benefícios que irão surgir, não somente para a empresa como também para os colaboradores.

Dentre os benefícios dos programas de QVT para a organização e para os colaboradores:

Há um aumento do envolvimento no trabalho através da participação, aumento da ênfase ao desenvolvimento da habilidade do empregador, aumento da autonomia para a tomada de decisão a nível de trabalhador e há uma redução das distinções entre os níveis da hierarquia para que haja o êxito de tornar os funcionários satisfeitos com o que fazem (FRANÇA; RODRIGUES, 2013, p. 79).

Diante dessa perspectiva, é necessário quebrar paradigmas de que investir em pessoas é um ato desnecessário e uma perda de tempo, e passar a ver que investir na valorização humana, sempre resultará em crescimento social incorporado ao crescimento empresarial.

É importante mencionar que se percebe que existe uma resistência muito grande por parte das organizações no que se refere à implantação dos PQVT. Para Zat; Coelho (2012) entre as principais dificuldades enfrentadas pelos PQVT nas empresas, é a sua concepção assistencialista. Segundo os autores, as práticas de gestão em qualidade de vida no trabalho atuam como medidas compensatórias dos desgastes provocados pela tarefa de trabalho e não solucionando os problemas efetivos, os quais comprometem a saúde, o conforto e a segurança dos trabalhadores.

Outra problemática encontrada para realização dos PQVT, refere-se quando estes estão voltados para o aumento da produtividade. Assim, o grande desafio está em construir os alicerces dos programas de qualidade de vida no trabalho com caráter preventivo. Nesse sentido, são necessárias atuações em dimensões interdependentes: nas condições de trabalho, na estrutura organizacional e nas relações sociais de trabalho, bem como a busca por qualidade de vida ser de interesse de todos na organização e não uma responsabilidade individual (ZAT; COELHO, 2012).

Os PQVT de orientação assistencialista visam compensar o desgaste provocado pelo trabalho, oferecendo atividades voltadas para o bem-estar físico como: ginástica laboral, massagens ou com a proposta de equilibrar aspectos físicos e emocionais, como ioga, entre outras e responsabiliza o trabalhador pela sua qualidade de vida. Já a preventiva visa acabar com o próprio desgaste e a responsabilidade é delegada para todos na organização. Para Gil (2012), os programas de QVT costumam apresentar muitas dificuldades para serem implantados, pois envolvem custos para a empresa e têm como alvo principal os empregados e não a organização, tornando-se penoso conseguir a adesão da alta administração.

Segundo Sant'anna; Killimning (2012) os PQVT não podem ser vistos como passivos para a empresa, pois os gastos com ações trabalhistas e afastamentos tornam-se muito mais onerosos para ela. Estes devem ser vistos como aliados da empresa. Para os autores, os programas orientam-se para as melhorias na eficácia organizacional, tendo como objetivo principal a satisfação do indivíduo e sua participação no processo decisório de questões relacionadas ao trabalho. Os PQVT devem estar pautados em ações de identificação dos causadores e na prevenção doenças ocupacionais, proporcionar condições que favoreçam o bem-estar e atuar com medidas de segurança na execução do seu labor (SANTANNA; KILLIMING, 2012).

A falta de entendimento dos colaboradores da importância dos PQVT e o seu envolvimento em todas as etapas do processo e o seu cotidiano de trabalho precisa ser acompanhado para que sejam detectadas todas as dificuldades, desconfortos e situações de estresse na empresa. Muitas empresas chegam com os PQVT elaborados somente para as ações serem executadas (FRANÇA; RODRIGUES, 2013). O colaborador precisa se sentir importante, que suas opiniões foram escutadas. O que pode ajudar a organização a identificar e compreender as reais necessidades dos funcionários, refletindo-as nos PQVT.

Assim sendo, conclui-se que a QVT é um fator que merece mais atenção dos gestores, de modo a serem aplicados os programas que mais se adequam a realidade da empresa. Sendo que só haverá retornos positivos se os indivíduos estiverem satisfeitos, motivados com as tarefas que desenvolvem e a empresa encarar os PQVT como investimento e não como custo, além de que a QVT proporciona um ambiente de trabalho mais humanizado, com o envolvimento dos superiores com os funcionários, promovendo a oportunidade de sugestões de ideias para a empresa, das políticas e normas internas com recursos acessíveis aos trabalhadores e uma gestão mais participativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a demonstrar a atuação dos PQVT para minimizar os efeitos do estresse nos colaboradores. Os conceitos e definições deparadas na Revisão da Literatura engrandeceram, respaldaram e embasaram a realização deste trabalho. Uma vez que o mercado está cada dia mais exigente e competitivo, e os PQVT merece mais atenção por parte dos gestores, visto que os retornos serão bem mais positivos para a empresa se os indivíduos estiverem satisfeitos e motivados tanto no seu ambiente social, familiar como também no seu ambiente laboral.

Assim sendo, conclui-se que a QVT é um fator que merece mais atenção dos gestores, de modo a serem aplicados nos PQVT as ações que se adequem a realidade da empresa e que visem a diminuição do estresse. Sendo que só haverá retornos positivos se os indivíduos estiverem satisfeitos, motivados com as tarefas que desenvolvem e a empresa encarar esses programas como investimento e não como custo.

Por fim, conclui-se que através dos PQVT o ambiente de trabalho se torna mais humanizado, com o envolvimento dos superiores com os funcionários, promovendo a oportunidade de sugestões de ideias para a empresa, das políticas e normas internas com recursos acessíveis aos trabalhadores e uma gestão mais conhecedora do que acontece com o nível operacional.

## Referências

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. NTERFACEHS - **Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/RcGL-49LCk8jSYSMR6DPZHWh/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 22. abr.2022.

ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. Avaliação dos Trabalhadores acerca de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Validação de Escala e Análise Qualitativa. **Psicologia: ciência e profissão**, 2012, 32 (2), 304-319 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/RcGL49LCk8jSYSMR6DPZHWh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 abr.2022.

ARELLANO, Eliete Bernal; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil**. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo\\_saude/analise\\_critica\\_indicadores\\_programas\\_qualidade.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo_saude/analise_critica_indicadores_programas_qualidade.pdf). Acesso em: 22. abr.2022.

BRITO, Lucas Charão et al. Análise de correspondência entre a abordagem biopsicossocial e organizacional da QVT com as dimensões da síndrome de burnout. **Gestão e Regionalidade**. Disponível : <http://www.>



- spell.org.br/documentos/ver/38599/analise-de-correspondencia-entre-a-abordagem-biopsicossocial-e-organizacional-da-qvt-com-as-dimensoes-da-sindrome-de-burnout. Acesso em: 19 abr.2022.
- CHAMON, Edna Maria Querido. **Qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital Humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Ed. Manole, 2014.
- DALTRO, Milena Santana. O estresse ocupacional dos Santos. O estresse ocupacional e a QVT: um estudo sobre a percepção dos funcionários de TI no setor bancário. **Entrepreneurship**. 2017. Disponível em: <https://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/SPC2595-4318.2017.001.0007>. Acesso em: 19 abr.2022.
- DINIZ, Denise Pará. **Guia de qualidade de vida: saúde e trabalho**. – 2. ed. – Barueri, SP: Manole, 2013.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho na organização**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FELIX, Juliana Soares; MOLEDO, Julio Cesar. Qualidade de Vida do Trabalhador “como os programas de QVT podem melhorar o desempenho dos motoristas de transporte de produtos perigosos.” **Revista Terceiro Setor e Gestão**. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/2353>. Acesso em: 19 abr.2022.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: atlas, 2014.
- FRANÇA, Limongi Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo. Atlas. 2012.
- GONÇALVES, Fabio Nascimento *et al.* A Importância Da Qualidade De Vida no Trabalho E Sua Influência. **Anuário de Produções Acadêmico-Científicas dos Discentes da Faculdade Araguaia**, Goiânia, n. 2, p. 61-77, 2012.
- MARTINS, Juliano; MICHALOSKI, Ariel Orlei. **Qualidade de vida e estresse no trabalho**. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-julianomartins.pdf>. Acesso em: 19 abr.2022.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of Worklife: perspectives and directions**. *Organizational Dynamics*, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10259588/>. Acesso em: 17 mar.2022.
- NASCIMENTO, Wilmar do. **Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e conceitos - uma revisão bibliográfica**. Santa Catarina - RS, Artigo Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://silo.tips/download/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem-evoluao-e-conceitos-uma-revisao-bibliografica>. Acesso em: 20.mar.2022.
- PEREIRA, Ana Maria T. Benevides. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- RIBEIRO, Guilherme. Qualidade de vida no trabalho no Brasil é a que mais cresceu em 2 anos. **Exame.com**, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://exame.com/carreira/qualidade-de-vida-no-trabalho-no-brasil-e-a-que-mais-cresceu-em-2-anos/>. Acesso em: 01 out. 2021.
- RIBEIRO, Larissa Alves, SANTANNA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional **Revista de Iniciação Científica – RIC** Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 75-96, ISSN 2258-1166.



SANTANNA; Anderson de Souza; MIRANDA, Zelia. **Qualidade de vida no trabalho. Abordagens e Fundamentos**. São Paulo: Elsevier.2012

SILVA, Adriano Anderson Rodrigues. Segurança no Trabalho na Construção Civil: Uma revisão bibliográfica. **Revista Pensa Engenharia**, Belo Horizonte, v.1, n. 1, jan. 2015.Disponível em: Acesso em: 17 mar.2022.

VARELLA, Drauzio. **Síndrome de Burnout**. 2010. Disponível em: <http://drauziovarella.com.br/letras/b/sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 21.abr.2022.

VILELA, Sueli de Carvalho; PACHECO, Esteves; SILVA, CARLOS, André Luiz da Silva. Síndrome de Burnout e estresse em graduandos de Enfermagem. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**. Disponível em:

VIZIOLI, MIGUEL. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pearson 2013.

ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências– Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZAT, Fabiane Maria; COELHO, Angela Elizabeth Lapa. Desafio dos programas de qualidade de vida no trabalho: ênfase na prática da ginástica laboral. **Revista Digital**. Buenos Aires, v. 15, n. 166, mar. 2012. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd166/programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho.htm>. Acesso em: 20 abr.2022.

ZORKOT, Laila. Estresse ocupacional e a atividade docente. **Conexão Ciência online**. Disponível em: <https://periodicos.uniformg.edu.br:21011/ojs/index.php/conexaociencia/article/view/90>.Acesso em: 21 abr.2022.

# CAPÍTULO 9

## **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES: O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA PARA CONQUISTA E MANUTENÇÃO DE CLIENTES NAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF RELATIONSHIP MARKETING FOR ORGANIZATIONS: RELATIONSHIP MARKETING AS A TOOL FOR CONQUERING AND MAINTAINING CLIENTS IN ORGANIZATIONS*

**Marcos Vinicius dos Santos de Oliveira<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Nesse sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes temas: Marketing, Marketing de Relacionamento, Satisfação do Cliente, que se entende ser o caminho para análise do problema suscitado neste artigo. Desse modo a pesquisa busca responder o problema: De que maneira o marketing de relacionamento pode contribuir para a conquista e manutenção de clientes nas organizações? E alcançar o objetivo: entender como o marketing de relacionamento nas organizações pode contribuir para a conquista e manutenção dos clientes nas organizações. Através da presente pesquisa conclui-se que será possível para a sociedade e comunidade acadêmica, compreender que o estudo é relevante cenário acadêmico, uma vez que, permite a alunos, professores e pesquisadores analisar uma nova perspectiva sobre os pilares da satisfação do cliente. Para a sociedade a pesquisa possibilita informações que permitam a melhoras nos serviços relacionados a manutenção e satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Marketing, Relacionamento, Cliente, Organizações.

## Abstract

In order for this article to achieve its purposes, it is necessary to contextualize existing theories and articles, whose purpose will be to give technical-scientific consistency to this work. In this sense, an approach to the following topics is required: Marketing, Relationship Marketing, Customer Satisfaction, which is understood to be the way to analyze the problem raised in this article. In this way, the research seeks to answer the problem: How can relationship marketing contribute to the conquest and maintenance of customers in organizations? And achieve the objective: to understand how relationship marketing in organizations can contribute to the achievement and maintenance of customers in organizations. Through the present research, it is concluded that it will be possible for society and the academic community to understand that the study is relevant to the academic scenario, since it allows students, professors and researchers to analyze a new perspective on the pillars of customer satisfaction. For society, the survey provides information that allows for improvements in services related to maintenance and customer satisfaction.

**Keywords:** Marketing, Relationship, Client, Organizations.



## 1. INTRODUÇÃO

O estudo demonstrou a relevância da temática: a importância do marketing de relacionamento para as organizações. Essa temática foi escolhida, pois se trata de um assunto importante as organizações investirem em marketing como forma de obtenção de crescimento e desenvolvimento na retenção de clientes, utilizando-se todas as informações que cada ferramenta pode proporcionar para buscar destaque num mercado tão competitivo.

Sendo assim, a escolha do tema se dar em razão do cenário o qual as empresas encontram-se em constante desenvolvimento na busca de serem cada vez mais competitivas, nesse sentido o marketing de relacionamento é um fator relevante para o diferencial competitivo na busca pela conquista e a manutenção de clientes nas organizações. Desse modo, o marketing de relacionamento é relevante, pois é possível prever a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes que a longo prazo que ganhou ênfase nas últimas décadas.

Desse modo, suas práticas tem o propósito de levar melhorias as empresas para desenvolver o desempenho e o relacionamento de longo prazo, na relação empresa consumidor, gerando de tal forma fidelização. O problema dessa pesquisa consiste em: De que maneira o marketing de relacionamento pode contribuir para a conquista e manutenção de clientes nas organizações? Tendo como objetivo principal entender como o marketing de relacionamento pode alavancar os resultados das organizações.

Para que a pesquisa atenda seus propósitos é necessário alcançar o objetivo geral: Entender como o marketing de relacionamento nas organizações pode contribuir para a conquista e manutenção dos clientes nas organizações. E os específicos: Apresentar os conceitos, tipologias e características do Marketing; Apontar conceitos, tipologias e características do Marketing de Relacionamento; Demonstrar a importância da satisfação dos clientes com uso do marketing de relacionamento como ferramenta eficaz nas Organizações para a conquista e manutenção de clientes nas organizações.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se por meio de pesquisas bibliográficas e artigos encontrados em sites, com contextos relacionados ao Marketing, Marketing de Relacionamento, e Satisfação dos Clientes. O aspecto metodológico tem como base de pesquisa de livros e artigos científicos, na intenção de responder ao questionamento do início do artigo. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é baseada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. A propor os objetivos deste artigo será utilizada uma pesquisa em descritores sobre as palavras chaves os descritores desta pesquisa são: Marketing, Marketing de Relacionamento, Conquista dos clientes, Manutenção dos clientes. Desse modo, se apresenta a seguir o primeiro capítulo sobre marketing.

## 1.1. Marketing

O marketing é considerado como atividade a qual tem suas atenções voltadas para a comercialização, e que suas origens vêm do conceito de troca, seja de produtos ou serviço. No instante que as pessoas e as empresas de uma sociedade começam a se desenvolver dar-se então a necessidade de serviços e produtos, criaram-se especializações. Nesse sentido Las Casas (2013) demonstra que essa ferramenta não é usada apenas como fator que possa facilitar as empresas, indo além dessa simples relação, servindo como fator de coordenação referente a trocas.

Nesse sentido, o marketing é percebido como o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. As organizações têm a opção de aplicabilidade do marketing como ferramenta para a correção de erros do mercado. Para a conscientização do consumo referente a determinados produtos, além de uma série de outras alternativas.

Sendo assim, o marketing é relevante pois deve permear todo o ciclo de planejamento e implantação do negócio para reduzir incertezas e acertar melhor o alvo ao se abrir um novo empreendimento. As estratégias incluem as áreas de branding, comunicação corporativa, marketing de produtos, eventos, comunicação interna, propaganda e promoção, entre outras. Diante o exposto, o marketing está comumente associado a um grupo de atividades que são destinadas a otimização dos lucros da empresa, garantindo a sobrevivência e permitindo sua expansão.

Mesmo com tendo essa associação empresarial e comercial, essa ferramenta tem importância não lucrativa, sendo usado em instituições públicas para gerir e aperfeiçoar os serviços, produtos ou permitindo um melhor posicionamento da imagem da instituição (BRAGANÇA; ZACCARIA; GIULIANI, 2016). Desse modo, o marketing associado ao conjunto de atividades que se destinam a otimizar o lucro da empresa, assegurando a sua sobrevivência e expansão.

Dessa maneira, marketing é uma importante vertente não lucrativa, sendo progressivamente adotado nas instituições públicas como uma ferramenta para gerir e aperfeiçoar os serviços, produtos ou colaborando para o posicionamento da imagem da instituição. Desse modo, o marketing nada mais é que identificar, perfis, características, exigências, e demanda dos clientes, assim como a comunicação e disseminação que chegam de forma eficaz das informações para organização.

Desse modo sua função é estabelecer o posicionamento competitivo, permitindo assim, ajustar os recursos capacidades e objetivos da organização às necessidades diversificadas dos clientes. Os autores Bragança, Zaccaria e Giuliani (2016) apontam os principais problemas quando não se tem planejamento de marketing: perda de oportunidades; objetivos inatingíveis; escassez de informações; administração frustrada; verbas desperdiçadas; precificação mal definida; ascensão de vulnerabilidade a mudança. Vários planejamentos são realizados com ênfase na definição na demanda do produto serviço, com preocupam maior aos aspectos internos como a capacidade produtiva do que com as expectativas dos consumidores em relação aos produtos comercializados.



Assim sendo, os profissionais que o confeccionam cometem muitos erros, uma vez que os objetivos e os orçamentos são impraticáveis além dos planos estarem repletos de cifras do passado com controles inadequados. Devido à sua abrangência, o marketing pode variar de acordo com a sua aplicabilidade, podendo ir de mercadologia a departamento de uma empresa. Logo, os conceitos de marketing relevantes para este trabalho refletem sua aplicabilidade no mercado por meio de estratégias e sua inserção no meio social, tornando-se essencial na proposta de soluções de relacionamentos.

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Podemos assim, sob diferentes perspectivas do marketing a nível social e gerencial, definir o papel do marketing social consoante ao que Turchi (2019) afirma como processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços. Assim a importância do Marketing se dá na manutenção da empresa no mercado, seja ela de bens ou de serviços.

Para que haja atividade nos outros departamentos como, por exemplo, finanças, operações, contabilidade, é necessário que haja demanda pelo produto. É pelo marketing que um produto é introduzido à sociedade e é por meio dele que haverá a cativação do público e criação de necessidade pelo mesmo. Contudo, com a abrangência, complexidade, riqueza e atualização do marketing foi necessário remodelar e renomear para maior representatividade da realidade, ficando da seguinte forma: Pessoas, Processos, Programas e Performance.

Assim sendo, o marketing permite que a visão sobre os consumidores seja repensada e estes passam a ser vistos como seres humanos, em outras palavras, pessoas com valores dotadas de mente, coração e espírito que têm um anseio por um mundo melhor, onde os produtos não devem satisfazer apenas em sua funcionalidade, mas também devem carregar consigo ideais (MONTEIRO, 2017). O avanço da mídia social e redes sociais torna o consumidor mais confiante, promovendo alterações nas ações do marketing que passa a ter uma abordagem mais inclusiva e social.

Nesse sentido, as pessoas levam mais em consideração fatores sociais (amigos, família, seguidores), preocupação da empresa com o meio ambiente, causas sociais para escolher um produto). Vale ressaltar que muitos profissionais continuam praticando as versões mais antigas do Marketing, contudo os que têm mais oportunidades são os que estão atualizados. Por conseguinte, é nítido que o marketing, ou setor de marketing de uma empresa, torna-se o local de criação das ideias e estratégias para contornar o momento de crise uma vez que este identificará a necessidade dos consumidores de acordo com o momento.

Vale ressaltar o contato direto do setor de marketing com o setor de vendas, para troca de informações, crucial para a vida da empresa. A estratégia envolve todo o esforço para ter visibilidade e assim atrair os clientes. Contudo, não sem objetivo, e sim para vender e fidelizar o consumidor, mesmo em um cenário crítico.

Em uma situação de crise é fundamental e indispensável que haja planejamento e estratégias – em concordância com cada segmento, já que essas ações auxiliarão a empresa a se adaptar à situação, continuar sendo vista e vendendo Oliveira e Lucena (2017). As ações estratégicas devem ser monitoradas a fim de avaliar seu desempenho e resultado,

para se ter noção se a estratégia é eficaz.

O mercado está cada vez mais exigente e sedento por novidades. Para conseguir atingir o público ideal, cada vez mais as empresas estão utilizando o marketing de diferenciação, que é um conjunto de estratégias de divulgação composto por redução de custo, percepção da empresa nos canais de distribuição, capacitação e valorização dos funcionários para gerar credibilidade e autoridade da marca (BITTENCOURT, 2018). Como cada marca possui a sua particularidade de produto e cliente, é necessário segmentar o público, para se posicionar no mercado, gerando conteúdo e agregação de valor.

Os métodos de marketing que antes tinham suas atenções voltadas apenas para um mercado basicamente focado no economicamente favorável, no interesse apenas no produto, propósito esse alterado por grande relevância do cliente. O marketing está cada vez mais promovendo o foco ao consumidor, atende as necessidades dos clientes, atende suas expectativas de modo que agregue um sentimento de afinidade entre o comprador. As organizações necessitam entender que os consumidores apresentassem cada vez mais sábios do mercado e conhecedor de seus direitos.

A essência do marketing está caracterizada ao estado da mente, por esse motivo todas as decisões relacionadas com o marketing e suas ferramentas devem obedecer às ideais do ponto de vista do cliente. Para tanto, toda definição deve ser atendida as necessidades e desejos do consumidor, as organizações precisam recorrer a seus clientes buscando compreender a mente do mesmo, almejando sempre suas expectativas

A nova era do marketing permite que todas as práticas e conhecimentos abordado na área mercadológica são inspirados na alteração do comportamento do homem, no qual todas as práticas das empresas têm enfoque no consumidor. As organizações se mantêm pressionadas em atender as necessidades dos clientes, no momento que além das expectativas do comprador em relação a um bem ou serviço na abordagem da nova era do marketing (ALMEIDA, 2018). O consumidor se apresenta interligado, fato esse com a implementação da tecnologia e a praticidade na absorção de informações e ideias induzem o consumidor em ser parte fundamental na criação de valor para as empresas. A tecnologia promove a tendência de um mercado globalizado, um mercado inovador e condizente de novas práticas e métodos almejados pelo marketing.

Sendo assim, percebe-se que o marketing é muito abrangente, não se limitando apenas aos interesses das empresas, mas também demonstra preocupação com as necessidades e desejos do consumidor, com o meio ambiente e com o bem-estar da sociedade como um todo. Neste contexto, as grandes relevâncias e alterações dos novos conceitos do marketing, o fortalecimento da tecnologia e suas ferramentas serviram de influência exponencial para a mudança da sociedade (MORETTI et al., 2018). Abordando esse modo para as organizações novos métodos, redefinindo os conceitos do marketing na visão do consumidor, se adaptando as novas tendências do mercado, em um cenário voltado para fidelização dos clientes, abordando assim a influência da tecnologia nas preferências dos consumidores, proporcionando um mercado mais aderente de novas transformações em suas estruturas.

Desse modo, marketing é um instrumento utilizado cada vez mais pelas organizações para atingir suas metas, ele faz parte do dia a dia das pessoas e das empresas. O



marketing representa um processo direcionado para o planejamento e execução de uma ideia concebida, por meio da fixação de preços, implementação de aspectos promocionais e distribuição do produto ou serviço, buscando gerar trocas que consigam satisfazer objetivos empresariais e individuais. Sob este prisma, o marketing prioriza os objetivos empresariais, mas também leva em conta os aspectos individuais do consumidor, seus desejos e necessidades.

## 1.2 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é uma filosofia organizacional que pressupõe a produção e a gerenciamento de relações pessoais com os usuários, sugerindo uma perspectiva de longo prazo. Seja em negócios corporativos, seja naqueles dirigidos ao cliente final, sua utilização necessita de participação da instituição em um princípio cultural, planejada e operacional que se conforme com seus fundamentos (LARENTIS, 2017). Desse modo, o marketing de relacionamento é um instrumento organizacional que pressupõe a produção e a administração de relações específicas com os usuários, sugerindo uma possibilidade de longo prazo.

Seja em negócios corporativos, seja naqueles orientados ao cliente final, sua utilização demanda e participação da instituição em uma maneira cultural, estratégica e operacional que se conforme com suas concepções. O enfoque no marketing de relacionamento deu origem a uma série de propostas de consultores e acadêmicos, visando melhorar a relação entre a empresa e o cliente. O marketing de relacionamento, é uma ferramenta que busca criar valor pela maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial.

A empresa passa a conhecer o cliente profundamente, tornando desinteressante para ele a busca de novos fornecedores. Partindo dessa premissa o marketing pode cumprir plenamente seus objetivos no desenvolvimento da produção e na colocação no mercado de bens e serviços apropriados e capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, contribuindo, assim, efetivamente para o sucesso do negócio (ROCHA, 2015). Estudar o comportamento do consumidor, que pode ser conceituado como o entendimento de como ele procura, busca, compra e avalia os produtos e os serviços que satisfaçam as suas necessidades e os seus desejos

Analisar os consumidores, não é tarefa fácil, este absorve todas as informações ao seu redor. Desse modo, entender que ele sofre a influência de vários fatores é fundamental na tentativa de influenciá-lo ou adaptar-se a esses fatores para melhor satisfazer suas necessidades e seus desejos. A administração do relacionamento com o cliente proporciona para a organização vantagem competitiva perante a concorrência pois o objetivo maior é manter o cliente, seja interno ou externo

Essa retenção dar-se por meio de confiança, credibilidade e sensação de segurança transmitida pela organização, independentemente do setor de atividade em que se insere. A administração do relacionamento com o cliente proporciona para a organização vantagem competitiva perante a concorrência. Diversas são as dimensões estudadas no âmbito



dos relacionamentos (ZENONE, 2017). Todavia, devesse fazer menção a alguns elementos-chave, como confiança, comprometimento e cooperação. Também vale mencionar outras dimensões como compatibilidade de valores, percepção de justiça, investimentos e comunicações abertas.

Assim dá-se atenção a algumas dessas dimensões, especialmente confiança, pois o desenvolvimento de relacionamentos é complexo e não depende somente dos investimentos de recursos e da seleção do parceiro com melhores competências e com o maior interesse, bem como depende da formação de confiança, de valores compatíveis. Da forma como o oportunismo é encarado, da forma como os conflitos e as diferenças são geridas, do grau de comprometimento e de como confiança e comprometimento são transformados em cooperação e, portanto, em ação.

O Marketing de Relacionamento segundo Inocência e Braga (2013) enfatiza a necessidade de uma relação de longo prazo entre empresa e mercado, por outro lado, relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento de práticas que objetivam as transações de curto e médio prazo, essa ação tem por objetivo a busca constante para o alcance da satisfação dos usuários (clientes) que consomem os produtos/serviços que a empresa disponibiliza

Os consumidores quando querem comprar buscam informações sobre preços dos concorrentes naquele mercado, buscam informações sobre produtos e como utilizá-los, bem como sobre os locais de compra. Com a internet, as empresas começaram a estabelecer uma comunicação interativa no intuito de obter dados para tudo o que for auxiliar nas ações de marketing, desde o desenvolvimento de novos produtos até inovações nos canais de comercialização.

O relacionamento com o cliente é abordado desde a década de 90 demonstrando assim a sua relevância mesmo estando alocado na era onde o cliente é apenas um comprador. Isto posto, com a evolução do marketing e a cada vez crescente percepção do cliente como ser humano a ser alcançado por seus ideais, objetivos e valores, o marketing de relacionamento torna-se crucial neste processo (LARENTIS, 2017). O processo de identificação que origina valores para os consumidores e o compartilhamento desses benefícios numa relação de parceria.

A empresa conhece o seu público, conhece o meio social em que esse está inserido, suas lutas, causas e valores. Por meio de suas campanhas e propagandas, a empresa vende seu produto juntamente com seus ideais previamente estabelecidos de acordo o público. Para a construção de relacionamento que contém valor, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais. Portanto, o propósito do marketing de relacionamento é a partir da aproximação com o cliente, criar e manter um relacionamento com este.

O relacionamento desenvolvido deve ser lucrativo para ambas as partes, contudo principalmente para a empresa. Com o resultado final sendo a fidelização do cliente, origina-se uma base financeira que servirão para que a empresa continue funcionando (MONTEIRO, 2017). Vale evidenciar que com tantos produtos no mercado, e muitas vezes similares em suas funcionalidades ou aparência, o que faz o consumidor ter preferência por determinado produto é justamente o relacionamento estabelecido pela empresa e como ela o mantém.



Os autores afirmam que fortalecer o relacionamento com o cliente e torná-lo duradouro agrega valores e satisfação superiores, provavelmente clientes fiéis e com muita participação nessa empresa, conseguindo assim evitar concorrentes. Conquistar novos clientes é um processo mais demorado e de longo prazo; portanto, manter bons clientes é importante e mais vantajoso, pois isso informará outras pessoas sobre o produto ou serviço que você recebeu.

Em um mercado competitivo, satisfazer os clientes e reter suas necessidades torna-se fundamental. Por isso, as empresas devem estar atentas aos desejos e necessidades dos clientes, sendo fundamental uma boa comunicação entre todas as partes (DOS REIS et al., 2015). Partindo desse princípio, o marketing de relacionamento como um processo e dizendo que deve ser duradouro e bom tanto para o cliente quanto para a empresa, pois o primeiro pode se expressar contribuindo com o segundo na busca de melhores Produtos e serviços, pois este saberá o que os clientes desejam.

O marketing de relacionamento envolve a construção de relacionamentos satisfatórios de longo prazo com vários consumidores, fornecedores e distribuidores para manter suas preferências enquanto expande os relacionamentos comerciais. Ressaltando ainda a importância da construção de uma "rede de marketing" na empresa, onde todos os envolvidos se apoiem e se beneficiem. Cabe destacar também que a empresa deve estar comprometida com a equipe de vendas, pois ela é responsável pela conquista de clientes.

O marketing de relacionamento é a prática de construir relacionamentos satisfatórios de longo prazo com as partes-chave para manter suas preferências e negócios a longo prazo. Desta forma, o marketing de relacionamento trata definitivamente de atrair, fortalecer e fortalecer relacionamentos com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais com uma visão de longo prazo de benefício mútuo (LARENTIS, 2017). O processo de construção de um relacionamento envolve entender o mercado e o que os clientes desejam, desenhar estratégias para eles, desenvolver um plano de marketing e alcançar as etapas de construção de um relacionamento lucrativo.

Nesse sentido, o autor menciona que o valor do cliente e sua satisfação são elementos essenciais no processo que será alcançada quando o valor percebido pelo cliente superar suas expectativas por um produto ou serviço. O relacionamento com os clientes deve ser construído por meio de ações estratégicas que não apenas considerem adequadamente os interesses empresariais e comerciais, mas também construam parcerias. O capital de relacionamento é a soma de conhecimento, experiência e confiança de que uma empresa desfruta. O marketing de relacionamento requer não apenas o conhecimento do cliente, mas também a capacidade de adquirir informações, analisá-las rapidamente e responder imediatamente às necessidades do cliente.

O marketing de relacionamento é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes potenciais e compradores existentes, em que compradores e vendedores trabalham em direção a um conjunto comum de objetivos específicos, que podem ser definidos como estratégias voltadas para a construção de relacionamentos (ROCHA, 2015). Confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimento e benefício mútuo. O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo único da empresa.

A rede de comercialização é composta pela empresa, seus fornecedores, distribuidores e clientes, com os quais estabelece relações comerciais sólidas e seguras. O marketing de relacionamento maximiza os relacionamentos tornando as transações negociadas de longo prazo, confiáveis e rotineiras, incluindo especificidades relacionadas à fidelidade, projetadas para atender às necessidades, expectativas e desejos do consumidor.

Para colocar os relacionamentos em prática, recomenda o uso da tecnologia da informação para monitorar efetivamente as atividades de relacionamento, principalmente as atividades de marketing online (através da Internet). Uma infraestrutura de computação dedicada a rastrear e monitorar as respostas dos clientes às ações de marketing deve ser capaz de transformar o pensamento transacional, contábil ou baseado em produtos e projetar abordagens centradas no cliente.

Os clientes não estão mais procurando apenas bons produtos e serviços. Favorecem empresas que oferecem produtos e serviços que o mercado considera excelentes. Esta é uma tendência em curso. O mercado consumidor está cada vez mais exigente quanto ao comportamento corporativo (ZENONE, 2017). Em resposta, várias empresas começaram a cortejar seus clientes para que pudessem dedicar suas preferências e fidelidade a eles.

O marketing de relacionamento, aplicado de forma adequada e utilizando ferramentas como a tecnologia, pode proporcionar benefícios como maior retenção e fidelização de clientes por meio de um relacionamento de longo prazo com uma empresa. Isso melhora a lucratividade por cliente em comparação com o alto custo de atrair novos clientes. Desta forma, o marketing de relacionamento é uma estratégia de diferenciação para o produto mesmo no meio de outros seja único, gerando vantagem competitiva para a empresa.

### 1.3 Satisfação do Cliente

As novas tecnologias, estão cada vez mais avançadas, apresentando novos mecanismos e controles interativos para comunicação e satisfação das necessidades e desejos do público alvo. Todas as novas tendências estão focadas, em convergência e mobilidade, portanto, ao se pensar em marketing, é necessário pensar em como atuar sob essas condições (LERAY, 2017). Considerar o valor e o preço do produto antes de fazer a escolha, optará pelo produto que proporciona o maior valor por recurso financeiro gasto, sendo assim, o valor é basicamente a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso.

Os consumidores podem troca a marca que consomem, o único meio que garante que que continuem a consumir dessa marca é encanta-los. A satisfação de modo geral, é um sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado do produto (ou resultado) com as expectativas das pessoas. Tradicionalmente, na literatura de marketing muito se tem pesquisado acerca do valor criado, comunicado e entregue ao consumidor por meio da oferta da empresa.

Porém, por outro lado, há oportunidades relacionadas às pesquisas que investigam o valor criado à empresa a partir do plano de marketing, também justificado considerando que a partir da década de 90 o enfoque na criação de valor à empresa se tornou alvo de

várias pesquisas em virtude, também, da complexidade e relevância do tema na prática organizacional (DA ROCHA; FERREIRA; DA SILVA, 2012). Portanto, após a identificação dos conceitos do Marketing de satisfação é importante abordar acerca das informações necessárias para elaborar estratégias de marketing, é o processo de tomada de decisão do consumidor o qual visa explicar como uma pessoa qualquer decide tornar-se consumidora de um determinado tipo de produto ou serviço oferecido por uma organização.

As primeiras tentativas de entendimento do comportamento de consumo provieram da economia, que via o consumidor como um ser puramente racional, buscando maximizar a utilidade. É relevante compreendendo que a “racionalidade” do consumidor não se produzia apenas na esfera utilitária, mas que outros mecanismos poderiam estar em jogo. Uma necessidade, é uma razão para determinado comportamento, uma força interna que impele o indivíduo a agir de determinada forma, proporcionando uma direção.

Quando as necessidades individuais não estão satisfeitas, cria-se a tensão, gerando uma pressão interna para que o problema seja solucionado e a necessidade possa ser satisfeita. Um mesmo comportamento pode ter como antecedente mais de um motivo. Assim, é natural que vários motivos possam se combinar na decisão de compra do consumidor (ALVES et al., 2016). Todo cliente espera que saia da loja feliz e sentirá que o compromisso com a satisfação é uma resposta positiva ao consumidor. Ao comprar produtos ou serviços, eles esperam que eles sejam tratados bem e de forma abrangente, obtendo uma solução para o que estão procurando.

Isso está se tornando um desafio para as empresas que pretendem permanecer no mercado em que operam. Experiências positivas garantem apenas a satisfação do cliente. A satisfação do cliente é vista como o principal objetivo da organização e a única maneira de sobreviver a longo prazo. A empresa deve medir regularmente a satisfação, porque a chave para reter os clientes é a satisfação deles. A satisfação do cliente é um trabalho contínuo de intensa transformação, que inclui não apenas atender às especificações do produto, mas também cumprir prazos, oferecer preços atrativos e, principalmente, serviços prestados ao cliente

A satisfação do cliente é fruto de vários fatores que envolve seu contato com a empresa, qualidade dos produtos e serviços, preço, atendimento etc. As expectativas que o cliente tinha antes de iniciar o contato, são influenciadas por diversos outros fatores, como perfil socioeconômico do cliente, informações pré-adquiridas sobre a empresa, propaganda etc. (GABRIEL; PELISSARI; OLIVEIRA, 2014). Medir a satisfação dos clientes é fundamental para identificar o que ele pensa de sua empresa, produtos e serviços, e como foi atendida a expectativa que ele tinha antes de procurá-la

A satisfação consiste no sentimento de encantamento ou desencantamento, comparado ao desempenho que o produto ou serviço oferece em relação às expectativas do comprador. Entende-se como satisfação do cliente, quando a necessidade e o objetivo foram alcançados pelo fornecedor de serviços. Ou seja, obteve-se o pretendido de maneira prazerosa. A satisfação ou insatisfação do cliente pode variar conforme as expectativas geradas, que são influenciadas por alguns fatores como a comunicação boca a boca, suas necessidades, experiências anteriores, comunicação externa, dentre outros

O autor Toledo (2017) destaca alguns parâmetros para avaliação da satisfação dos

clientes, podem ser destacados os seguintes: Desempenho de vendas – se um produto tem boa venda, provavelmente é bem aceito; Expectativas realizadas – expectativas dos clientes sendo atendidas, ele se sentiria satisfeito; Desconfirmação – expectativas não confirmadas; Equidade – o que consumidor espera do produto é alcançado; Atribuição – atributos que o consumidor considera relevante no que o produto ou serviço irá oferecer; e Emoções – as emoções do consumidor devem coincidir com o que o produto ou serviço irá oferecer.

A expectativa do cliente varia de acordo com o que o serviço está disposto a oferecer. Para satisfazê-los é necessário que as empresas identifiquem as necessidades e desejos, pois os clientes dão preferência às experiências anteriores onde tiveram bom tratamento e receberam um serviço de qualidade. Com as expectativas atendidas conseqüentemente o cliente irá sair feliz, do contrário conseqüentemente sairá insatisfeito podendo não retornar.

Proporcionar satisfação e bem-estar aos seus clientes faz grande diferença no mercado competitivo atual. As empresas precisam escutar as opiniões, sugestões e até mesmo as críticas dos clientes para que consigam atender às necessidades e alcançar as expectativas destes. A satisfação seguida do bom atendimento deve ser o motivo mais relevante para fazer o cliente retornar à empresa, facilitando assim a fidelização.

Vender apenas, já não é o suficiente. Um cliente fiel, satisfeito e assíduo não é fácil de se conquistar em apenas uma oportunidade, precisa-se deixar à disposição dele vários meios, atenção, acessibilidade, cordialidade (AQUINO; JERÔNIMO; MELO, 2015). O investimento em seus colaboradores, como os atendentes que irão representar a empresa e que tem a ligação mais direta com o cliente deve ser critério importante, pois são atuantes no atendimento e é dependendo deste atendimento que o cliente pode se tornar fiel ou não à empresa. Quando percebem que seu trabalho está sendo reconhecido, se tornam mais produtivas e comprometidas.

Os clientes têm exigências cada vez maiores de qualidade e atendimento, e podem obter muitas informações sobre os produtos pela Internet e outros canais, de modo a fazer compras de forma mais racional. Os clientes exibem maior sensibilidade ao preço e uma busca por valor, de modo que os departamentos de marketing só podem competir efetivamente em empresas onde departamentos e funcionários individuais projetaram e implementaram sistemas superiores de entrega de valor ao cliente. O mercado exige comportamentos diferenciados com absoluta dedicação ao cliente, por isso o conceito de satisfação do cliente existe nas empresas, pois atualmente a satisfação é a base de qualquer sucesso sustentado, seja a médio ou longo prazo.

Dessa forma, Melo, Jerônimo e Aquino (2016) afirmam que as empresas estão fazendo muita autoanálise e mudando de várias maneiras para se adequar a novos temas de marketing. Ele foi projetado para ser totalmente satisfeito, pois apenas clientes satisfeitos podem trocar facilmente de fornecedor quando surge uma oferta melhor, enquanto é improvável que clientes totalmente satisfeitos mudem. O resultado é um alto nível de fidelização de clientes. As empresas precisam levar em conta que os profissionais de vendas podem manipular os índices de satisfação do cliente.

Atualmente, o marketing acredita que a chave para atingir os objetivos de uma em-



presa é identificar as necessidades e desejos dos clientes. O conceito exige que os profissionais da área equilibrem três considerações: o lucro da empresa; o atendimento das necessidades dos consumidores e o interesse público Oliveira e Santos (2014). O marketing está entrando em uma era de customização em massa em busca da fidelização do cliente (um site atraente, inclusive de vendas online, muitos sites permitem que os visitantes personalizem sua experiência escolhendo o tipo de informação que desejam ver), pois os profissionais de marketing devem ser capazes de desenvolver um banco de dados de clientes, use-o para entender o que os clientes estão comprando e, em seguida, desenvolva pacotes de valor para reter esses clientes ao longo do tempo bem como estabelecer ligações na cadeia de valor através do intercâmbio eletrônico de dados.

O sucesso dependerá em parte do compromisso com a satisfação dos clientes, pois, trabalhando de forma colaborativa, a empresa pode mover-se para além da satisfação, possibilitando um relacionamento duradouro, que dificilmente será interrompido pela concorrência. Para manter os clientes satisfeitos, os profissionais de marketing podem adicionar benefícios financeiros e sociais a um produto ou criar uma conexão estrutural entre a empresa e o cliente. A chave para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento.

Para entender o marketing de relacionamento com o cliente, deve-se primeiro examinar os processos envolvidos em atraí-lo e mantê-lo. O marketing de relacionamento envolve a construção de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com clientes, fornecedores e distribuidores para obter e manter as preferências comerciais (LERAY, 2017). O mesmo autor disse ainda que o maior desafio é converter potenciais consumidores em clientes fiéis. Muitos consumidores saem da empresa por algum motivo, insatisfeitos, e cabe à empresa reativar os consumidores insatisfeitos com novas estratégias e ferramentas específicas utilizadas para aumentar a satisfação e a confiança do cliente.

Portanto, a maior parte das pessoas que atendem o público de alguma maneira, sejam vendedores, instaladores de serviços, profissionais, ou até mesmo servidores públicos, em certa medida, devem tentar satisfazer os clientes que encontram. Um cliente altamente satisfeito: permanece fiel mais tempo; compra mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente da organização e de seus produtos; dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço; oferece ideias sobre produtos ou serviços à organização; custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Sendo assim, clientes satisfeitos são a essência de qualquer empresa bem-sucedida. Para acompanhar e medir a satisfação dos clientes, pode-se utilizar algumas ferramentas, pois elas são vistas como fonte constante de ideias para melhorar o atendimento. A satisfação do cliente não tem relação apenas e tão somente com preço, mas sim com o valor e a experiência vivida, que ele recebe ao adquirir um bem (um veículo ou casa própria) ou serviços, como viagem internacional ou festa em data marcante (DA ROCHA; FERREIRA; DA SILVA, 2012). A satisfação do cliente está na comunicação e atenção contínua, assegurando que receba o que lhe foi prometido. A função da gestão da satisfação dos clientes é manter a postura de uma empresa ética e de respeito, apoiada por equipe qualificada em oferecer produtos e serviços que agreguem valor ao negócio e ao cliente.

## 2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a partir da pesquisa que o marketing permite que a visão sobre os consumidores seja repensada e estes passam a ser vistos como seres humanos, em outras palavras, pessoas com valores dotadas de mente, coração e espírito que têm um anseio por um mundo melhor, onde os produtos não devem satisfazer apenas em sua funcionalidade, mas também devem carregar consigo ideais

O problema da pesquisa foi respondido, uma vez que, o Marketing de Relacionamento enfatiza a necessidade de uma relação de longo prazo entre empresa e mercado, por outro lado, relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento de práticas que objetivam as transações de curto e médio prazo, essa ação tem por objetivo a busca constante para dar satisfação dos usuários (clientes) que consomem os produtos/serviços que a empresa disponibiliza

Com os resultados da pesquisa, conclui-se que o objetivo foi alcançado, pois a satisfação do cliente é fruto de vários fatores que envolve seu contato com a empresa, qualidade dos produtos e serviços, preço, atendimento etc. As expectativas que o cliente tinha antes de iniciar o contato, são influenciadas por diversos outros fatores, como perfil socioeconômico do cliente, informações pre-adquiridas sobre a empresa, propaganda etc. Medir a satisfação dos clientes é fundamental para identificar o que ele pensa de sua empresa, produtos e serviços, e como foi atendida a expectativa que ele tinha antes de procurá-la

O estudo deixa algumas lacunas e suas limitações para pesquisa futuras sobre essa mesma temática. Deve-se investigar qual resultados serão encontrados em uma pesquisa dessa natureza no público feminino ou masculino, uma vez que a pesquisa se limitou a investigar apenas uma pesquisa bibliográfica. Deve-se investigar quais resultados seriam encontrados em empresas públicas ou privadas, com uma pesquisa de caráter quantitativo com tabulação de dados ou qualitativo (análise de discurso).

## Referências

- ALMEIDA, Bruna de. **Marketing Digital: do 1.0 ao 4.0**. Sebrae, 2018.
- ALVES, A. C. et al. A Percepção da Satisfação pelos Clientes de Marcas Próprias. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 114-129, 2016.
- AQUINO, J. T.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C. Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo Método SERVPERF. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 124-141, 2015.
- BITTENCOURT, Cláudia. **Evolução do Marketing**. Sobre Administração, 2018.
- BRAGANÇA, Fábio Ferreira Coelho; ZACCARIA, Rosana Borges; GIULIANI, Antonio Carlos; PITOMBA, Tereza Cristina Dias de Toledo. Marketing, criatividade e inovação em unidades de informação. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark** Vol. 15, N. 2. Abril/Junho. 2016.
- DA ROCHA, Angela; FERREIRA, Jorge Brantes; DA SILVA, Jorge Ferreira. **Administração de marketing**. São Paulo ed. Atlas – 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/cfi/3!/4/4@0.00:56.5>> acesso em 07 de out. 2021

DOS REIS, Greisson Castilhos; et al. Estratégias de Marketing de Relacionamento em Tempos de Crise Econômica. Conferência UCS – Universidade de Caxias Sul, **XV Mostra de Iniciação Científica**, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2015.

GABRIEL, M. O.; PELISSARI, A. S.; OLIVEIRA, M. P. V. de. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em vitória-es: uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica de Administração**. 77(1), 64–89. 2014.

INOCÊNCIA, Michele Cristina; BRAGA, Roberto Silveira. Mudanças no pensamento do marketing: duas grandes influências dos meios de comunicação. **CPMARK - Caderno Profissional De Marketing** – UNIMEP, 2013. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/download/14/20>> acesso em 07 de out. 2021

LARENTIS Fabiano. Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma Perspectiva Interorganizacional. **XXXI encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/22744>> acesso em 07 de out. 2021

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2013.

LERAY, Mauro. **Marketing descomplicado: Introdução à administração de marketing**. 1. Ed. – São Paulo. Ed. PerSe, 2017.

MELO, F. J. C.; JERÔNIMO, T. B.; AQUINO, J. T. Avaliação Multicriterial da Qualidade em Serviços: um Estudo de Caso em um Hotel. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 117-133, 2016.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. **Gestão de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.

MORETTI, S. L. do A., OLIVEIRA, S. L. I., & Souza, C. G. de. A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. **Revista De Turismo Contemporâneo**, 6(1). 2018.

OLIVEIRA, Fagna Florindo; SANTOS, Sonia Maria. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. **Revista Foco**, v. 7, n.2, 2014.

OLIVEIRA, Vanessa Adelino; LUCENA, Rodrigo Gonçalves. Uma estratégia de marketing de relacionamento: o caso do atendimento comercial da TV Cabo Branco. **Revista Campo do Saber**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 34, jan/jun. 2017.

ROCHA, Marcos. **Marketing estratégico** / Marcos Rocha (autor e organizador); Dennis Reade, Jeferson Mola, Sérgio Ignacio. – São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/cfi/4!/4/4@0.00:28.8>> acesso em 07 de out. 2021

TOLEDO, Jose Carlos de. **Qualidade: gestão e métodos** -Rio de Janeiro, LT, 2017.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. – 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda** / Luiz Claudio Zenone. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/cfi/6/24!/4/140@0:9.11>> acesso em 07 de out. 2021



# CAPÍTULO 10

## **EMPREENDEDORISMO FEMININO: O CRESCIMENTO E OS MODELOS DE GESTÃO EM NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES**

*FEMALE ENTREPRENEURSHIP: GROWTH AND MANAGEMENT MODELS  
IN WOMEN LEADED BUSINESSES*

**Josiane Silva Conceição<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**H**istoricamente, as relações estabeleciam que os homens trabalhassem fora e sustentavam a casa enquanto a mulher tinha a única função de cuidar do lar e dos filhos. Mais tarde, ocorreram lentamente mudanças em relação a esse contexto e aos poucos foram desfazendo esta construção histórica desigual, refletindo no cenário atual. O empreendedorismo que nos anos passados era estritamente voltado aos homens, hoje não tem mais a mesma concepção. As mulheres estão cada vez mais, assumindo o papel de liderança nas organizações ou abrindo seu próprio empreendimento. Cada vez mais estudos estão surgindo para analisar o que faz com que as mulheres ocupem tal posição. Diante disso, a presente pesquisa, estudou o empreendedorismo feminino e como o crescimento desse tipo de negócios vem impactando no mercado, O tipo de pesquisa realizada nesse trabalho foi uma Revisão de Literatura, foi uma pesquisa qualitativa e descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos, a pesquisa concluiu que; mesmo com todas as pressões sociais e familiares, as mulheres tem se mantido firmes em seus propósitos de serem donas de seus próprios negócios, ganhando autonomia e gerando outros empregos, movimentando assim a economia.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Empreendedorismo Feminino, Motivações.

## Abstract

**H**istorically, relationships established that men worked outside the home and supported the house while women had the sole function of taking care of the home and children. Later, changes slowly occurred in relation to this context and little by little this unequal historical construction took place, reflecting on the current scenario. Entrepreneurship that in past years was strictly aimed at men, today no longer has the same conception. Women are increasingly assuming the leadership role in organizations or starting their own business. More and more studies are emerging to analyze what makes women occupy such a position. Therefore, the present research studied female entrepreneurship and how the growth of this type of business has been impacting the market, The type of research carried out in this work was a Literature Review, it was a qualitative and descriptive research, in which a consultation was carried out to books, dissertations and scientific articles, the research concluded that; even with all the social and family pressures, women have remained firm in their purpose of being owners of their own businesses, gaining autonomy and generating other jobs, thus moving the economy.

**Keywords:** Entrepreneurship, Female Entrepreneurship, motivations .

## 1. INTRODUÇÃO

Acompanhamos diariamente em nossos noticiários que as mulheres estão cada dia mais envolvidas, interessadas e inseridas no mercado empreendedor em todo o mundo, de acordo com Global Entrepreneurship Monitor-GEM1 (2016), o Empreendedorismo feminino continua em tendência ascendente dentro de ambientes organizacionais, atuando em projetos inovadores no seu próprio empreendimento, ou ainda atuando em conjunto com outras mulheres, buscando meios para mudar suas vidas, nesse sentido, é evidente a presença do empreendedorismo feminino, conquistando a partir de um progresso ao longo dos anos destaque no mundo dos negócios.

Esta pesquisa bibliográfica apresentou-se com a pretensão de dar uma contribuição para uma reflexão e discussão sobre aspectos considerados relevantes para o êxito de empreendimentos conduzidos por mulheres, busca entender o que tem levado inúmeras mulheres a se tornarem empresárias, justificando assim o aumento contínuo dessa classe de empreendedores, enfatizando, a maneira como essa mulher vem gerindo seu próprio negócio, além de relacionar os modelos de gestão adotados pelas mulheres na direção de seus negócios, verificando suas peculiaridades ou igualdade no modo de gerenciar, atendendo relacionar como esses modelos de gestão estão ligados ao fracasso ou sucesso dos negócios.

A presente pesquisa buscou entender o que tem levado inúmeras mulheres a se tornarem empreendedoras, e esclarecer o seguinte questionamento: Quais os fatores que contribuem para o crescimento do empreendedorismo feminino e como esses modelos de negócios impactam no mercado altamente competitivo?

Com o intuito de compreender de forma mais objetiva o cenário do empreendedorismo no Brasil, o presente estudo tem como objetivo geral estudar o empreendedorismo feminino e como o crescimento desse tipo de negócios vem impactando no mercado, e como objetivos específicos a pesquisa buscou conceituar empreendedorismo feminino e suas peculiaridades, conhecer as práticas utilizadas, assim como as motivações associadas à iniciativa empreendedora feminina e compreender quais as vantagens e desvantagens enfrentadas por mulheres na abertura do seu negócio e explicando assim o crescimento contínuo dessa classe de empreendedores.

A metodologia usada nesse trabalho foi uma Revisão de Literatura, foi uma pesquisa qualitativa e descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis abordando o tema proposto, no caso empreendedorismo feminino, O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. Os principais autores consultados foram: Rosane Oliveira Amorim; Luiz Eduardo Batista, Alessandro Aveni. As palavras-chaves utilizadas na busca foram: Empreendedorismo, Empreendedorismo Feminino e Motivações.

## 2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo como temática de pesquisa tem apresentado um crescimento em diversos ambientes, seja acadêmico, jornalístico ou mesmo por meio de estudos econômicos. Vários prismas de análise vêm sendo utilizado para trabalhar esse tema, seja pelo olhar das ciências sociais, psicologia, ciências econômicas, administração.

O conceito empreendedorismo apareceu pela primeira vez em 1700, formulado pelo escritor e banqueiro francês Richard Cantillon (1680-1734). A partir disso, o termo evoluiu com o decorrer dos tempos, sendo compreendido como a força que empurra para um dos mais famosos especialistas em gestão, Peter Drucker, ampliou ainda mais essa ideia, descrevendo o empreendedor como alguém que procura a mudança, reage e opera a mesma como uma oportunidade. A evolução das atividades de comunicação no século passado, a partir da máquina de escrever para o computador pessoal e a Internet, ilustram essa visão (LEITE, 2012).

Dentro deste contexto, pode-se empreendedorismo como o desenvolvimento de projetos ou oportunidade para se criar um negócio lucrativo. É a capacidade de desenvolver uma nova ideia ou modificar uma já existente para se obter uma atividade social rentável e produtiva (MARIANO; MAYER, 2011).

Dornelas (2014, p. 14) afirma:

As inovações, geralmente trazidas ao mercado por empreendedores por meio de novos produtos e serviços, criam mudanças significativas e até proporcionam o surgimento de novos mercados. Com isso, passa a ocorrer uma renovação da dinâmica capitalista, com a destruição de modelos de negócio e mercados anteriormente dominantes, substituídos pelo novo. Em vários setores da economia, isso tem sido constatado, e, atualmente, essa proposição continua ainda mais vigente, haja vista a impressionante velocidade com que as mudanças ocorrem, regendo ou sendo regidas pelo surgimento das inovações.

O que os novos empreendedores ou aqueles já à frente de negócios precisam fazer hoje, que é diferente do passado, é colocar em prática suas ideias criativas de maneira rápida e buscar ganhar escala também rapidamente. O desafio, então, não está apenas na destruição criativa, mas na velocidade de disseminação de um conceito, sempre buscando estar à frente dos concorrentes, por isso que negócios inovadores geralmente demandam muito capital, não só para a inovação em si, mas para sua inserção no mercado. Portanto, a parceria entre o empreendedor inovador e os meios de financiamento é crucial.

Um empreendimento surge de diferentes maneiras, podendo advir do ato de observar, perceber e analisar atividades, tendências e desenvolvimentos de diferentes regiões em âmbitos culturais, sociais e de consumo. Um empreendimento nasce da necessidade e demanda dos consumidores em relação a algum setor do mercado. Resulta da percepção, habilidade ou gosto de pessoas que criam formas de negócio para suprir a carência do mercado (BERNARDI, 2012).

Uma das definições mais antigas é a de Joseph Schumpeter (1949) que conseguiu definir bem o espírito empreendedor, afirmando que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias.

Kirzner (1973) acredita que o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Ambos afirmam que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta. Então, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (LEITE 2012).

O aproveitamento de oportunidade colocado por Schumpeter, também é defendido por Dornelas:

[...] quanto mais empreendedorismo de oportunidade estiver presente em um país, maior será o seu desenvolvimento econômico, o que, por conseguinte, permitirá esse país a criação de mecanismos que estimulem as iniciativas empreendedoras. Ou seja, trata-se de um processo cíclico que só tem a alimentar ainda mais a busca de inovação (DORNELAS, 2014. p 17).

Muito mais que apenas criar uma empresa, empreender envolve uma série de fatores inovadores e estratégicos, estabelecendo laços estreitos entre empresa e desenvolvimento e o bom empreendedor deve estar atento a esses requisitos. Até hoje não foi possível estabelecer uma concordância entre os pensadores quanto à definição do que seja empreendedorismo. Em análise a inúmeras conceituações observamos que os estudiosos tratam o termo de uma mesma forma, aquele que criou e gerencia um novo negócio ou empresa, assumindo riscos calculados (LEITE, 2012). Sendo os empreendimentos constantemente expostos a mudanças bruscas de mercados, a busca por meios adequados para mantê-los seguros é infundável e a inovação pode ser a ferramenta-chave para a continuidade de um negócio.

## 2.1 Empreendedorismo do Brasil

O empreendedorismo no Brasil iniciou sua forma da década de 1990, quando a empresa como SEBRAE e a Sociedade Brasileira para a Exportação de Software (Softex) foram criadas (DORNELAS, 2016. p. 15).

A partir desta época o conceito de empreendedorismo no país começou a se difundir no âmbito da sociedade globalizada, onde segundo o autor, "a ênfase do empreendedorismo surge como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez". O Brasil está passando por um turbilhão de mudanças nos aspectos políticos, econômicos e sociais, onde para Dornelas (2016, p. 10):



[...] o momento atual pode ser chamado de era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2016, p. 10).

Ainda para Dornelas (2005), as altas taxas de desemprego e a necessidade de recursos fez com que os desempregados abrissem pequenos negócios com seus fundos de garantia e economias guardadas. Também há aqueles motivados pela a nova economia da internet que surgiu em meados dos anos de 1999 a 2000.

A partir da existência do SEBRAE, que tem como finalidade informar e dar suporte necessário para a abertura de uma empresa, foram criadas algumas empresas fazendo com que o movimento do empreendedorismo no Brasil começasse a tomar forma. Passados dez anos de investimentos em consultorias para o pequeno empresário brasileiro, formação de incubadoras de empresas, palestras em universidades e treinamentos, o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira (COUTO, 2013).

O papel de destaque da modalidade ganhou ainda mais força com a entrada em vigor da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2007, e da Lei do Microempreendedor Individual, em 2008. Nos últimos cinco anos, em média, mais de 600 mil novos negócios, anualmente, foram registrados no Brasil. E os Microempreendedores Individuais (MEI), não computados naqueles números, já somam mais de 1,5 milhão de registros. Os números demonstram que o empreendedorismo está consolidado no país – e crescendo (GEM, 2012).

Para Negrão e Pastana (2018), os empreendedores no Brasil encontram algumas dificuldades que pode levar a desistência daqueles que não estão preparados para lidar com problemas relacionados a empresa.

[...] O empreendedorismo tem alcançado no Brasil e não somente a participação em volume, mas também em termos de importância, já que ele tem alcançado áreas tão delicadas. Sendo assim, nota-se que as discussões sobre o assunto no Brasil, desde início no período de industrialização, até em tempos atuais que se discute sobre empreendedorismo feminino, intra-empreendedorismo, empreendedorismo social, entre outros, só faz crescer assim como a necessidade de estudos aprofundados sobre o assunto (MACHADO *et al.*, 2015 p. 255).

Devido a isso, existe a necessidade de proporcionar às mulheres empreendedoras cursos de formação para melhorar as suas competências de gestão de negócios. Assim, a prioridade para as mulheres é remover barreiras ao empreendedorismo, promover serviços financeiros inclusivos e adaptados às suas políticas comerciais e realidade de seus negócios (AVENI, 2014). Assim, as consequências claras da marginalização econômica das mulheres enfatizam ainda mais a necessidade urgente para a igualdade de gênero e o empoderamento econômico das mulheres, o que pode ser obtido por meio da atividade empreendedora. Isso porque o empreendedorismo pode dar uma contribuição significativa para a vida das mulheres e tem um papel fundamental nas estratégias de gênero (SEBRAE, 2014).

### 3. EMPREENDEDORISMO FEMININO

Nos dias de hoje, o velho ditado “lugar de mulher é em casa” perdeu a força. Mas nem sempre foi assim. As mulheres começaram a trabalhar fora de casa após a Revolução Industrial, lentamente foram inseridas no mercado de trabalho, mas apesar de se fazer presente no trabalho fabril, havia uma grande desigualdade entre homens e mulheres, principalmente em relação a salário e jornada de trabalho. Com o passar do tempo iniciaram algumas reivindicações para igualdade no trabalho, luta por direitos trabalhistas e aos poucos as mulheres conquistaram carteira assinada e tiveram alguns direitos iguados aos homens. Além da jornada fabril, as mulheres não abandonaram seus lares e funções domésticas (AMORIM; BATISTA, 2011).

Se tratando do empreendedorismo feminino, apresenta um crescimento ao longo dos anos. Segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE e Global Entrepreneurship Monitor (GEM - 2012) apontam que nos últimos anos empresas criadas por mulheres cresceram consideravelmente a nível global. No Brasil o percentual de mulheres empreendedoras em relação a homens é um pouco menor, são quase equiparáveis. Esse percentual é de 49% em relação a empresas criada por homens. Mesmo assim o Brasil possui um dos maiores índices de empreendedorismo feminino. Entre os 54 países participantes da pesquisa o Brasil possui a quarta maior proporção no número de empreendedoras. Pesquisas realizadas pela GEM mostram que cada vez mais o empreendedorismo feminino tem sido aceito.

Os pesquisadores apontam:

No que tange à opinião sobre a “dinâmica e apoio ao empreendedorismo feminino”, o Brasil está acima da média dos demais países em todas as cinco dimensões do quesito, com destaque para a aceitação social da carreira empreendedora feminina e para a existência de serviços sociais que favorecem a continuidade da inserção das mulheres no mercado de trabalho, mesmo após terem iniciado um a família (GEM, 2012, p. 32,33).

Estas mulheres têm diferentes motivos para empreender, elas eram vistas de várias maneiras, como doméstica, dona de casa, mães entre outras características, nas quais hoje elas já não utilizam como suas funções principais. Hoje em dia muito além de tudo isto, as mulheres ocupam ambientes importantes na sociedade (LOIOLA, 2016).

Segundo Vette (2011), a abertura de negócios por mulheres está relacionada mais a independência e flexibilidade do que propriamente ao dinheiro. Muitas pesquisas estão sendo feitas com o intuito de explicar os fatores que levam mulheres a empreender, percebe-se divergências nas prioridades desses fatores, mas há a presença de todos eles nas diferentes pesquisas, mudando apenas o grau de importância. De acordo com Machado et al (2013) o fator mais relevante foi a insatisfação com o trabalho anterior. Outros fatores relacionados a essa abertura são necessidade de realização profissional, pessoal e social, ajudar aos filhos, oportunidade para investimento, a falta de espaço na empresa familiar, entre outros.

Nas últimas duas décadas, no entanto, tem havido algum progresso na igualdade de gênero. Mas apesar dos progressos, as mulheres continuam em desvantagem em termos de resultados no mercado de trabalho e opções de meios de vida sustentáveis. Mulheres são mais envolvidas em formas de emprego informal, ganham substancialmente menos e



sua contribuição econômica em alguns países permanece estática (AVENI, 2014).

Apesar da figura do empreendedor apresentar diversas características, algumas diferenças fundamentais são encontradas entre o empreendedorismo feminino e empreendedorismo dos homens. O que torna a situação das mulheres especial é que elas estão moldando novos modelos de liderança, experimentando processos originais, trazem mais valores ao trabalho e possuem uma dinâmica diferenciada com os processos de desenvolvimento de seus negócios, mesmo que a área ainda esteja sub-pesquisada e com falta de conhecimento cumulativo (DORNELAS, 2014).

Devido a isso, existe a necessidade de proporcionar às mulheres empreendedoras cursos de formação para melhorar as suas competências de gestão de negócios. Assim, a prioridade para as mulheres é remover barreiras ao empreendedorismo, promover serviços financeiros inclusivos e adaptados às suas políticas comerciais e realidade de seus negócios (AVENI, 2014).

O empreendedorismo feminino tem sido crescente, ainda que assuma características mais de sobrevivência do que por oportunidade. Tomando por ponto de análise a crescente perspectiva na ação empreendedora, constata-se que as mulheres têm contribuído para a colocação favorável nesse cenário atribuída ao país, atuando como uma forma de geração de renda frente ao desemprego enfrentado no nosso país. Além disso, é a maneira que a mulher encontra de assumir a seus múltiplos papéis em nossa sociedade.

Contudo, o envolvimento das mulheres brasileiras no empreendedorismo aponta para um maior poder econômico e o crescimento do país com a contribuição do empreendedorismo feminino, além disso, é a maneira que a mulher encontra de assumir a seus múltiplos papéis em nossa sociedade.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2017), a motivação empreendedora é originada a partir da existência de dois fatores primários que determinam a origem da decisão no qual um indivíduo é levado a se envolver em atividades empreendedoras: o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

O empreendedorismo por oportunidade é caracterizado como um negócio iniciado a partir da percepção de uma circunstância favorável no ambiente. São muitas das vezes pessoas que já se encontram em uma ocupação formal de emprego e decidem empreender, a fim de aumentar sua renda. Já o empreendedorismo por necessidade se trata da criação de um negócio a partir da ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda (GEM – IBQP, 2017). No empreendedorismo por necessidade, a dificuldade de aumentar a renda familiar e a ausência de empregos formais faz com que encontrem no empreendedorismo uma saída para contornar as dificuldades financeiras.

A literatura aponta frequentemente fatores “*pull*” e “*push*”, ou alternativamente, fatores positivos e negativos, como fatores motivadores para a criação de empresas. Os fatores “*push*”, ou negativos, são associados à necessidade, como o desemprego ou necessidade de complementar renda familiar. Por outro lado, os fatores de atração (*pull*), ou positivos, são fatores que estão associados à escolha, ao desejo de aspirações empresariais. São ligados à busca de independência e autonomia, o desejo de alcançar um status social mais elevado, poder proporcionar emprego a outros e atender às necessidades da



família e dos amigos são alguns dos outros motivos que se destaca como razões que impulsionam o empreendedorismo feminino.

De acordo com o GEM - IBQP (2015):

As mulheres investem no empreendedorismo pela mesma razão que os homens, ou seja, visando sustento de si mesmas e de suas famílias, o enriquecimento de suas vidas com uma carreira e pela independência financeira. É importante ressaltar o fato que a participação feminina no empreendedorismo varia de maneira significativa no mundo, porém geralmente é inferior à masculina.

[...] em alguns casos as mulheres investem no empreendedorismo independentemente da percepção, ou simplesmente porque suas famílias necessitam de suas rendas (GEM, 2015, p. 45-46).

Nos estudos iniciais sobre motivação empreendedora, descobriu-se que o momento e circunstâncias pessoais para a criação de uma empresa são semelhantes entre homens e mulheres, pois a necessidade econômica é uma condição frequente entre eles. Porém, estudos mais recentes demonstram que os homens se tornam proprietários de negócios impulsionados principalmente pelo desejo de ser empreendedor, enquanto para as mulheres, o impulsodominante é o desejo de criar empregos que permitam flexibilidade para equilibrar trabalho e família.

Desta forma o próximo capítulo traz as práticas utilizadas, assim como as motivações associadas à iniciativa empreendedora feminina e compreender quais as vantagens e desvantagens enfrentadas por mulheres na abertura do seu negócio e explicando assim o crescimento contínuo dessa classe de empreendedores.

#### **4. MOTIVAÇÕES ASSOCIADAS A INICIATIVAS EMPREENDEDORAS**

Ao comparar as razões que levaram as empreendedoras a abrirem seus próprios negócios, torna-se evidente a predominância de fatores de atração, ou “*pull*”, como apresentado por McClelland et al. (2005). Os fatores de atração são descritos por Bruni, Gherardi e Poggio (2004) como a busca por independência, autonomia no trabalho, autorrealização profissional e até mesmo a busca de uma missão social, como a integração social entre membros mais vulneráveis da sociedade.

Essas razões também podem ser definidas como fatores de oportunidade, em que há a capacidade de identificação de uma chance de negócio ou um nicho de mercado para empreender mesmo possuindo alternativas para geração de emprego e renda (GEM - IBQP, 2016). No entanto, fatores “*push*”, ou de necessidade, também foram relatados entre as mesmas.

Os dados aqui obtidos se aproximam dos resultados encontrados pelo GEM Brasil entre os anos de 2020 a 2021, onde a proporção de negócios iniciados por oportunidade era maior que a proporção de negócios iniciados por necessidade. As mulheres empreendedoras representam cerca de um em cada três empreendedores orientados para o



crescimento ativos no mundo de hoje. Em seu Relatório de Empreendedorismo Feminino 2020/21: o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) descobriu que, globalmente, 30,2% das mulheres empreendedoras pesquisadas esperavam contratar seis ou mais funcionários nos próximos cinco anos, em comparação com apenas 18,7% em o relatório de 2019. De acordo com o novo relatório, a porcentagem de homens que espera contratar seis ou mais funcionários nos próximos cinco anos é de 48%. A taxa de propriedade de empresas estabelecidas (definida pelo GEM como possuir e gerenciar uma empresa em funcionamento que pagou salários, salários ou quaisquer outros pagamentos aos proprietários por mais de 42 meses) para mulheres é de 5,6%, representando um em cada três proprietários de empresas estabelecidas globalmente.

Contudo, já é consenso que as mulheres possuem mais dificuldades quando decidem empreender. O fato de que o público feminino recebe educação ou treinamento de habilidades limitadas, ou orientação de carreira única, agravando estas dificuldades. A falta de acesso a recursos necessários impede ainda mais as mulheres de alcançarem seu pleno potencial. Além disso, em algumas regiões do mundo, as mulheres têm menos direitos que os homens, e em muitos países existem distinções legais entre mulheres e homens, que limitam as oportunidades econômicas.

Da mesma forma, existem muitas nações onde o empreendedorismo é visto como uma escolha inadequada para as mulheres. As sociedades tradicionalmente masculinas e com clara delimitação dos papéis femininos, frequentemente são reforçadas por crenças culturais e religiosas, fazendo com que as oportunidades das mulheres para se engajarem em trabalho remunerado ou fundação de empresas sejam muitas vezes limitadas.

Ao mesmo tempo, a percepção de responsabilidade familiar representa um desafio, com atitudes patriarcais restringindo as mulheres para o trabalho doméstico e familiar, e evitando assim o seu agir independentemente (MACHADO et al., 2003). Nas últimas duas décadas, no entanto, tem havido algum progresso na igualdade de gênero. Mas apesar dos progressos, as mulheres continuam em desvantagem em termos de resultados no mercado de trabalho e opções de meios de vida sustentáveis. Mulheres são mais envolvidas em formas de emprego informal, ganham substancialmente menos e sua contribuição econômica em alguns países permanece estática.

Frente a isso, as disparidades de gênero impõem custos reais para a sociedade, pois quando as mulheres não participam igualmente, as economias perdem os benefícios que seriam fornecidos por novos produtos e serviços, receitas adicionais e novos postos de trabalho. Disso, pode-se entender que o subdesenvolvimento do empreendedorismo das mulheres representa um potencial inexplorado para o crescimento e prosperidade em muitos países. Com o empreendedorismo, as mulheres criam empregos, geram renda, contribuem para o desenvolvimento de independência econômica e contribuem para o desenvolvimento sustentável (COSTA, 2008).

No Brasil, por exemplo, as mulheres representam uma expressiva participação nas iniciativas empreendedoras do país, o que indica uma grande força impulsionadora para a economia. Desde o ano de 2012, a pesquisa do GEM vem indicando a quase equiparação numérica do empreendedorismo feminino sobre o masculino, tanto no empreendedorismo por necessidade como no empreendedorismo por oportunidade (GEM, 2015). Em 2015, as mulheres empreendedoras foram ligeiramente menos ativas do que os homens nas taxas de empreendedorismo, tanto no empreendedorismo por necessidade como no de

oportunidade, ficando apenas 2% abaixo dos empreendedores masculinos (GEM, 2015).

Além disso, ainda considerando-se o público feminino, o Brasil encontra-se como o segundo país mais empreendedor do mundo (mesmo sendo o líder do *ranking* em termos mundiais), sendo só superado pela Guatemala, no qual a presença feminina empreendedora foi de 54% (GEM, 2015). Apesar da figura do empreendedor apresentar diversas características, algumas diferenças fundamentais são encontradas entre o empreendedorismo feminino e empreendedorismo dos homens. O que torna a situação das mulheres especial é que elas estão moldando novos modelos de liderança, experimentando processos originais, trazem mais valores ao trabalho e possuem uma dinâmica diferenciada com os processos de desenvolvimento de seus negócios, mesmo que a área ainda esteja sub-pesquisada e com falta de conhecimento cumulativo (DORNELAS, 2014).

De acordo com o SEBRAE (2019), em 2017 o número de mulheres empreendedoras era de quase 8 milhões, aumento de quase 25% em relação ao ano de 2010, quando 6,3 milhões de mulheres eram empreendedoras. Destas mulheres, 15,8% possuem nível superior completo e 71,5% delas atuam nos setores de comércio e serviços. A forma como as mulheres associam o contexto que vivem com as organizações, é um dos aspectos empreendedores mais vistos entre elas. As mulheres são capazes de considerar que a organização é formada por pessoas, e conseqüentemente, é um lugar cheio de emoções. Bem como, conseguem lidar com o poder, autoridade e com estrutura formal de maneira informal. Elas são capazes de integrar outras pessoas nas atividades que realizam (MACHADO, 2012).

Contudo, as mulheres acreditam que empreender oferece algumas vantagens como realização, autonomia, liberdade e independência financeira, bem como a satisfação da atividade empreendedora em suas vidas (GOUVÊA; SILVEIRA, 2008).

Na dimensão Ambiente, a principal desvantagem no âmbito do empreendedorismo, diz respeito a função gênero. É visível a distinção e a inferioridade em relação aos homens, até mesmo no acesso a recursos financeiros para seu empreendimento. Comportamento este, que tem ligação direta a aspectos sociais e culturais. Contudo, segundo Amorim e Batista (2011), as mulheres estão cada vez mais assumindo características que antes eram somente comuns aos homens, como a liderança, a competitividade, a capacidade de assumir riscos, a ambição, a aceitação de mudanças e pensamento objetivo e analítico. A dimensão Organização revela que os métodos escolhidos pelas mulheres têm relação direta no funcionamento de uma organização.

As pessoas são a peça-chave em uma empresa. A valorização dos colaboradores e a relação com essas pessoas são de extrema importância para as mulheres. Além destas, preocuparem-se com custos e benefícios da expansão de suas empresas e a busca constante pelo equilíbrio na tomada de decisões.

Amorim e Batista (2011) complementam que a mulher consegue dar aos colaboradores uma sensação maior de acolhimento, respeito ao próximo, conseqüentemente melhorando o ambiente interno, que reflete no atendimento e na satisfação dos consumidores. Na última dimensão Processo, é possível notar que as mulheres têm uma forma particular de interagir e agir com o mundo dos negócios. Elas adotam medidas próprias e não convencionais para começar um empreendimento. Elas, diferentes dos homens, tendem

a não seguir uma sucessão de ações como: verificar a oportunidade de mercado, definir objetivos, obter recursos, comercialização de produtos e serviços e estruturar a empresa.

As mulheres agem de maneira individual e característica. Segundo Amorim e Batista (2011, p.06) “essa capacidade dá às mulheres um ponto positivo rumo ao sucesso do empreendimento. Elas demonstram esse estilo peculiar de administrar, utilizando diferentes formas para conquista da sintonia entre a vida pessoal e a profissional”. Amorim e Batista (2011, p.07) ainda finalizam que “a evolução dos tempos deixa cada vez mais evidente na mulher a mudança de suas necessidades, dando a ela uma motivação diferente, para atitudes a serem tomadas”. Para quem utiliza o empreendedorismo como fonte de renda e sustento, precisa de capacitação, apoio e motivação para buscar seu objetivo.

Um dado alentador apresentado no levantamento do Sebrae é que o número de mulheres com pelo menos o nível médio continua maior que o dos homens, e essa diferença cresceu entre o último trimestre de 2019 e o mesmo período de 2021. No 4º trimestre do ano passado, 68% das empreendedoras tinham pelo menos o ensino médio. Entre os homens, essa proporção era de 54%. A variação no período foi de 11 pontos percentuais entre as mulheres e 4 pontos entre os homens.

## 5. VANTAGENS E DESVANTAGENS ENFRENTADAS POR MULHERES

De acordo com o SEBRAE, a pandemia afetou o faturamento de quase 90% de todos os pequenos negócios no país, mas um segmento em especial foi o mais atingido ao longo de toda a crise, independente da área de atividade: as empreendedoras negras. Segundo a 13ª Pesquisa de Impacto da Pandemia do Coronavírus nos Pequenos Negócios, realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2021, 76% dessas empreendedoras apontam perdas de faturamento, enquanto a média entre todos os empreendedores é de 68%. Elas também são as que têm maior perda média: -40%, dez pontos percentuais acima da média geral, que é de -30%.

Para o presidente do Sebrae, Carlos Melle (2021) o baixo nível de escolaridade e a ausência de oportunidades de capacitação para esse segmento de empreendedoras, aliado à necessidade de conciliar cuidados da casa e da família prejudicam diretamente o resultado dos negócios criados por mulheres negras. “Não podemos ignorar que aspectos culturais interferem no desempenho das empreendedoras e no tipo de empreendimento que elas possuem, que muitas vezes são de natureza mais simples e em atividades que demandam um maior contato com o público, algo que foi inviabilizado ao longo de praticamente toda a pandemia”, comenta.

A falta de tempo para se dedicar integralmente ao negócio pode explicar também o fato de que é nesse grupo de empreendedoras que se encontra o maior volume de empresas fechadas temporariamente: 14% das negras que são donas de pequenos negócios se encontram nessa situação, contra 9% da média geral. Além disso, 36% delas estão com dívidas em atraso (contra 29% da média) e para ¼ delas o pagamento dessas dívidas representa mais da metade dos custos mensais da sua empresa (SEBRAE, 2021).

Apesar das empreendedoras apresentarem uma perda de faturamento maior do que os homens e de estarem com mais dívidas em atraso, elas recorrem menos aos bancos para conseguirem crédito. De acordo com a 13ª Pesquisa de Impacto da Pandemia do Coronavírus nos Pequenos Negócios, realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), enquanto 53% dos homens já recorreram às instituições financeiras, apenas 43% delas procuraram ajuda.

Mesmo com perdas maiores e recorrendo menos a crédito, os bancos confiam mais nelas. O levantamento demonstra que entre as mulheres que pedem empréstimo, 58% receberam uma resposta positiva, enquanto que entre os homens, cai para 57%. “O valor de respostas positivas é bem semelhante, mas chama a atenção o fato de que mesmo estando com mais dificuldades e delas terem um pouco mais de respostas positivas, as mulheres, culturalmente, ainda recorrem pouco aos auxílios bancários”, afirma o presidente do Sebrae, Carlos Melles.

Elas também pretendem investir um pouco mais na empresa nesse ano de 2022. Do total de entrevistados, 17% dos empreendedores não pretendem fazer investimentos na empresa, contra 16% das mulheres. O principal investimento que será feito por ambos os grupos será o de divulgação do negócio, sendo que 22% das mulheres citaram essa opção, contra 19% dos homens, seguido por modernizar o negócio e ampliar o mix de produtos e serviços. “Essa motivação para investir na empresa pode ser gerada pelo fato de que elas ainda passam por mais dificuldades que os homens e que sabem que para a empresa se recuperar é preciso tornar sua marca mais conhecida ou lançar uma nova linha de produtos e serviços”, observa Melles. Do total de donas de pequenos negócios entrevistadas, 42% alegaram muita dificuldade para manter o negócio, contra 38% dos homens.

De acordo com a pesquisa Empreendedorismo Feminino 2021, realizada pelo Sebrae, três a cada dez pequenos negócios no Brasil são liderados por mulheres e quando se analisa apenas o universo dos microempreendedores individuais (MEI), a participação delas a frente de um negócio sobe para 48%.

Para atender esse público de empreendedoras e aumentar a participação delas no mundo dos negócios, o Sebrae criou, em 2019, o Sebrae Delas, um programa de aceleração com o objetivo de aumentar a probabilidade de sucesso de ideias e negócios lideradas por mulheres. Até o momento, mais de 50 mil donas de pequenos negócios já foram atendidas com mais de 37 mil soluções, entre cursos, mentorias, workshops direcionados para o público feminino e atuação em 18 estados brasileiros.

O programa visa desenvolver competências por meio de cursos, workshops e consultorias para capacitar mulheres de todo o Brasil. A coordenadora do projeto e analista de cultura empreendedora do Sebrae, Renata Malheiros, destaca três grandes benefícios do Sebrae Delas. O primeiro é que as mulheres saem mais capacitadas do ponto de vista técnico (finanças, legislação, marketing etc.).

O segundo grande benefício é o preparo socioemocional, a cultura brasileira acaba influenciando muito a parte emocional, então as mulheres aprendem como defender uma ideia em público, como falar para potenciais financiadores e compradores, como gerenciar vida pessoal e profissional. Por último, por meio do Sebrae Delas, é possível formar redes

de empreendedoras que se ajudam e conseguem aumentar o relacionamento.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente empreendedor atual tem como base uma construção histórica que predominou a desigualdade de gêneros. A mulher sempre teve sua imagem voltada ao lar, ao cuidado com a casa e com os filhos. Lentamente essa concepção foi sendo modificada e atualmente sente os reflexos dessa mudança. O empreendedorismo ganha cada vez mais espaço no cenário mundial e consiste em transformar ideias em oportunidades, envolvendo pessoas e processos. O ato de empreender dá a noção de que algo novo será criado, remetendo a riscos e recompensas por essa prática. O empreendimento precisa ser algo sustentável, sólido e efetivo devido a alta competitividade atual das empresas. Um bom empreendimento necessariamente precisa de um bom empreendedor. Um empreendedor de sucesso precisa ter habilidades isoladas e saber trabalhar em grupo. É imprescindível que o empreendedor tenha visão de seu negócio e do mercado em que está inserido, seja inovador e autoconfiante.

Atualmente o universo empreendedor está sendo ocupado, cada vez mais, por mulheres. Elas estão assumindo postos e abrindo suas empresas com uma frequência cada dia maior e mudando a visão ultrapassada que antes era tida sobre elas, diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo entender o que tem levado inúmeras mulheres a se tornarem empreendedoras, e esclarecendo assim; quais os fatores que contribuem para o crescimento do empreendedorismo feminino e como esses modelos de negócios impactam no mercado altamente competitivo.

Com o intuito de compreender de forma mais objetiva o cenário do empreendedorismo no Brasil, a pesquisa estudou o empreendedorismo feminino e como o crescimento desse tipo de negócios vem impactando no mercado, e como objetivos específicos a pesquisa conceituou empreendedorismo feminino e suas peculiaridades, conhecemos as práticas utilizadas, assim como as motivações associadas à iniciativa empreendedora feminina e compreendemos quais as vantagens e desvantagens enfrentadas por mulheres na abertura do seu negócio e explicando assim o crescimento contínuo dessa classe de empreendedores.

Há um grande impacto positivo da liderança feminina no mercado e nos negócios. A presença da mulher no ambiente de trabalho e, também, em postos de gestão, propicia um mercado com mais diversidade e diferentes pontos de vista. Quando uma mulher empreende e é dona do seu próprio dinheiro, ela vira dona de sua própria história e tem mais chance de interromper ciclos de violência contra si e sua família. Quando uma mulher empreende, ela reinveste em sua família e, assim, toda a sociedade avança junto.

## Referências

- AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo Feminino: razão do empreendimento**. 2011.
- AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo Contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRANCALIONE, Danise; WERLANG, Nathalia Berger. Empreendedorismo feminino: uma análise das competências intraempreendedoras de gestoras de cooperativas catarinenses. *Ágora: revista de divulgação científica*, v. 20, n. 2, p. 43-63, 2015.
- DOS ANJOS OLIVEIRA, João Henrique. EMPREENDEDORISMO FEMININO-UMA REVISÃO DOS ARTIGOS DE MAIOR IMPACTO NA LITERATURA INTERNACIONAL ENTRE OS ANOS DE 2010 e 2017. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 09, p. 235, 2017.
- DORNELAS, Jose. **A destruição criativa e o empreendedorismo inovador contemporâneo**. Disponível em: [http:// https://www.josedornelas.com.br/blog/a-destruicao-criativa-e-o-empreendedorismo-inovador-contemporaneo](http://https://www.josedornelas.com.br/blog/a-destruicao-criativa-e-o-empreendedorismo-inovador-contemporaneo). Acesso em: 30 de mar. de 2022
- FERREIRA, Jane Mendes; NOGUEIRA, Eloy Eros Silva. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 398-417, 2013.
- FERREIRA, Cibelle Soares Saraiva. Empreendedorismo feminino: um estudo sobre o crescimento e os modelos de gestão em negócios liderados por mulheres. 2016.
- GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo/2014**. São Paulo: IBPQ, 2014.
- LEITE, Emanuel C. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MARQUES, Maylane Cristina Pereira. Empreendedorismo feminino em São Luis: o conflito trabalho versus família. 2021.
- LOIOLA, Camila Coutinho; **Mulher empreendedora: Dificuldades e preconceitos**. Rio de Janeiro- RJ; 2016.
- SOUZA, Maitê Cardoso de. **Empoderamento e empreendedorismo feminino**. São João do Sul-SC. 2017.
- SEBRAE (2021), Empreendedorismo Feminino no Brasil.

# CAPÍTULO 11

## **A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF QUALITY OF WORK LIFE FOR ORGANIZATIONS*

**Thiago Wdson Dias Martins<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão



## Resumo

Vive-se em um momento em que a qualidade de vida é fundamental para a sociedade em todas as áreas da vida, inclusive no trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho é conhecida por conta da necessidade de elevar o grau de satisfação de um empregado dentro do ambiente de trabalho, dessa forma, o objetivo geral do presente estudo foi compreender a importância da qualidade de vida no trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa sobre gestão de pessoas, qualidade de vida e gestão eficiente do clima organizacional. Quanto a metodologia utilizada no presente estudo foi do tipo revisão bibliográfica, foi realizada pesquisas em artigos e trabalhos que tenham relação com o tema proposto. Dessa forma chegou-se à conclusão a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho pode trazer inúmeras contribuições tanto para a organização quanto para os funcionários, uma dessas contribuições está ligada a eliminação de doenças ocupacionais. Além disso a qualidade de vida no trabalho promove o desempenho eficiente do ser humano, ou seja, tanto as instituições quanto os funcionários terão benefícios ao desenvolver um ambiente de trabalho com uma gestão de pessoas eficiente.

**Palavras chave:** Trabalho, Qualidade de Vida, Gestão de pessoas, Clima Organizacional.

## Abstract

We live at a time when quality of life is fundamental for society in all areas of life, including at work. The Quality of Life at Work is known because of the need to raise the degree of satisfaction of an employee within the work environment, in this way, the general objective of the present study was to understand the importance of quality of life at work, a research on people management, quality of life and efficient management of the organizational climate. As for the methodology used in the present study, it was a bibliographic review, research was carried out in articles and works that are related to the proposed theme. In this way, it was concluded that the quality of life within the work environment can bring numerous contributions both to the organization and to the employees, one of these contributions is linked to the elimination of occupational diseases. In addition, the quality of life at work promotes efficient human performance, that is, both institutions and employees will benefit from developing a work environment with efficient people management.

**Keywords:** Job, Quality of life, People management, Organizational Climate.



## 1. INTRODUÇÃO

Vive-se em um momento em que a qualidade de vida é fundamental para a sociedade em todas as áreas da vida, inclusive no trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é conhecida por conta da necessidade de elevar o grau de satisfação de um empregado dentro do ambiente de trabalho. Essa satisfação profissional dentro do ambiente organizacional não diz respeito apenas ao colaborador, mas tem ligação direta com a função que este exerce para obtenção de bons resultados.

Pretende-se através da referida pesquisa, demonstrar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho como ferramenta auxiliadora da gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional. A inserção desta ferramenta busca equilibrar as expectativas do indivíduo e da organização, utilizando às interações, as exigências, as necessidades de ambas as partes, que buscam melhorar a produtividade e satisfazer as pessoas, melhorando os resultados organizacionais.

A Qualidade de vida no trabalho para as organizações se dá em razão da dinâmica dos fatores que contribuem para o desenvolvimento nas organizações, o que significa investigá-la a partir do seu enfoque estratégico. Diante disso a pesquisa teve como problemática: Qual a principal contribuição da Qualidade de Vida no Trabalho para a Gestão de Pessoas dentro do ambiente organizacional?

O objetivo geral desse estudo é compreender a importância da Qualidade de Vida no Trabalho como ferramenta auxiliadora da gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional. Já os objetivos específicos são: Conceituar Gestão de Pessoas, apontar programas de qualidade de vida assim como possíveis doenças e estresses ocupacional; demonstrar como uma gestão eficiente do clima organizacional acarreta fatores benéficos ao bom desempenho, resultados e satisfações de todos envolvidos no processo.

A metodologia utilizada no presente estudo foi do tipo revisão bibliográfica. Foi realizada pesquisas em artigos e trabalhos que tenham relação com o tema proposto. Como fonte de pesquisa, foi utilizada a internet (bases de dados e o Google Acadêmico), além da busca de materiais impressos em bibliotecas. Para elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Marras (2011), Carvalho (2012), Bohlander (2013), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Foi realizado também o levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros, revistas e relatórios periódicos desenvolvidos nos últimos 10 anos.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

A Qualidade de Vida no Trabalho é definida como o desempenho de uma empresa que inclui a análise para e inserção de aperfeiçoamentos e novas tomadas de decisões gerenciais, como a melhoria na estrutura tecnológica no meio e externamente do meio, objetivando assegurar condições irrestritas de desenvolvimento humano para a execução

do trabalho.

O mundo está em constante evolução. Durante todo o processo da história da humanidade as mudanças foram constantes, porém no último século, pode-se dizer que o processo de evolução aconteceu de forma acelerada. Essa evolução mais acelerada se vem acontecendo devido algumas mudanças na economia mundial e em outras vertentes da humanidade (VISCAINO, ESTORK.).

Por conta das constantes mudanças que ocorrem no cenário do trabalho no final do século XX, as gerencias necessitaram aderir às transformações que estavam ocorrendo. Por conta disso tornaram-se essenciais que as pessoas e se tornassem mais ativo dentro processo organizacional, visando assim à valorização do seu trabalho. Com o passar dos anos as organizações foram percebendo que era necessário melhorar a qualidade de vida dos funcionários, isso era necessário para que as empresas se mantivessem no mercado (MARRAS, 2011).

Gestão de pessoas tornou-se um tema importante no processo de globalização, isto está relacionado à como os indivíduos se estruturam em um ambiente de trabalho. Gerir pessoas refere-se a um conjunto de políticas e práticas essenciais para direcionar os aspectos da posição gerencial entre as pessoas e os insumos envolvidos (CARVALHO, VIEIRA, 2015). Assim no presente capítulo será analisado de forma resumida como surgiu o gerenciamento de pessoas, suas características assim como suas vantagens para as partes envolvidas.

## 2.1 Surgimento de gestão de pessoas

No presente século muito se fala muito em diferencial competitivo como finanças, planejamento, orçamento, entre outros, sendo tais ferramentas essenciais para o crescimento de uma organização. Porém, chegou-se à conclusão que, se não houver uma preparação ou um gerenciamento de pessoas, uma equipe preparada, nada disso fará sentido (CARVALHO, VIEIRA, 2015).

Então, chegou-se à conclusão que a gestão de pessoas é essencial para o sucesso de uma instituição. Porém apenas a partir do século XIX essa metodologia começou a ser desenvolvida. A gestão de pessoas que se fala nos dias atuais teve seu nascimento no movimento da administração científica, desenvolvida por Frederick W. Taylor e Henri Fayol (SOUZA, 2012).

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista (VISCAINO, ESTORK, p 3. 2013).

A metodologia de gerir pessoas surgiu a partir da observação de que operários pro-



duzia menos que sua capacidade, ou seja, os homens não usavam seu potencial por completo. Afim de explorar a capacidade máxima da mão de obra, foi desenvolvido um sistema chamado Administração Científica, em que o homem era levado a uma racionalização do seu trabalho, com a otimização de suas atividades (SOUZA, 2012).

“Taylor, com base em suas pesquisas e análises em oficinas, concluiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de administração científica” (ÁVILA, STECCA, p 12. 2015).

Por volta da década de 1920, as relações humanas, ou a nova metodologia de recursos humanos, tornou-se desafios para os empresários, pois se encontraram diante de um novo modelo administrativo. Agora é necessário que os chefes desenvolvesse uma preocupação com os liderados afim de, desenvolver-se um ambiente de trabalho confortável (VISCAINO, ESTORK 2013).

Qualquer processo de evolução não acontece da noite para o dia e nem mesmo de forma facilitada. Da mesma forma a evolução do gerenciamento de pessoas teve que passar por alguns obstáculos, mas, o surgimento dos softwares e ferramentas de automação facilitaram a evolução desse processo, permitindo que o planejamento estratégico fosse iniciado (ANDREIA, 2021).

Somente após a segunda guerra mundial a gestão de pessoas passou a ter um aspecto mais parecido com os dos dias atuais. A partir desse momento passou-se a desenvolver uma preocupação maior com o ambiente de trabalho e com os possíveis benefícios que isso traria a instituição (SOUZA, 2012).

A gestão de pessoas que se conhece nos dias atuais, iniciou-se já no fim d século XIX com o conhecido movimento científico. Nos dias atuais seu principal objetivo é ofertar às empresas um olhar sistêmico dos colaboradores (ANDREIA, 2021). O Quadro 1 a seguir traz um resumo da evolução da gestão de pessoas.

Pode-se dizer que a gestão de pessoas nos dias atuais foi facilitada a partir do uso de novas tecnologias. O avanço da tecnologia melhorou o exercício das atividades dentro das empresas, principalmente a gestão de pessoas, porém é necessária que as novas ferramentas sejam utilizadas de forma adequada (FERREIRA, 2018).

<b>FASES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Fase Contábil	Os custos em primeiro lugar.
Fase Legal	Estrito cumprimento da legislação.
Fase tecnicista	Burocracia como sinônimo de praticidade.
Fase administrativa	O sindicalismo como via de proteção.
Fase estratégica	Planejamento como diferencial.

Quadro 1: Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.

Fonte: ANDREIA (2021).

As mudanças ocorridas no século XX contribuíram para a evolução da gestão de pessoas. A sociedade passou a ser mais consumista e exigente, surgiu um mercado globalizado e mais com, sendo necessário que os colaboradores desenvolvessem mais competência para atender as necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 1999).

## 2.2 Características da gestão de pessoas

O conceito de gestão de pessoas abrange diversas áreas e está ligado à como os indivíduos se organizam para conduzir e gerenciar as condutas humanas dentro das organizações. Para muitos profissionais, a gestão de pessoas está diretamente ligado ao sucesso da empresa, pois essa ação permite uma seleção otimizada de pessoas competente para cada área necessária (CARVALHO, VIEIRA, 2015).

“A administração de pessoas, tem o foco na convivência dos seres humanos, pois é nelas que os funcionários passam a maior parte de sua vida, prestando seus serviços” (BARBOSA, ESTENDER, p10, 2014).

Já a partir do final do século XX a gestão de pessoas passa a ser vista uma ferramenta de gerenciamento que tem como objetivo agrupar os colaboradores de forma a otimizar o processo produtivo, obtendo resultados positivos tanto para a empresa, quanto para os funcionários (ANDREIA, 2021).

Ferreira (2018), diz que é necessário desenvolver estratégias para assegurar nas empresas os funcionários com diferenciais. É importante aplicar técnicas de administração e de condução para manter esses funcionários nas instituições, ou seja, deve-se aplicar uma gestão de pessoas eficiente. O Quadro 2 a seguir trará as características de uma gestão de pessoas ditas eficiente.

“Explicitar a importância das pessoas e de como lidar com elas pode influenciar os resultados das organizações, bem como abrir caminhos para novas pesquisas relacionadas ao tema e suas peculiaridades” (BARBOSA, ESTENDER, p 13, 2014).

Além de manter os funcionários ditos eficientes dentro de suas instituição, a gestão de pessoas permite redução de prejuízos financeiros, ou seja, quando não existe uma gestão de pessoas eficiente, os colaboradores podem torna-se improdutivos, acarretando prejuízos financeiros (FERREIRA, 2018).

CARACTERÍSTICA	OBJETIVO
Comunicação transparente e assertiva.	Integrar todos os colaboradores e departamento
Treinamento que geram resultados concretos	Impactar positivamente na produtividade
Equipes produtivas	Mensurar o volume e qualidade das entrega
Clima organizacional Positivo	Cenário satisfatório e harmônico
Processos básicos automatizados	Apoio da tecnologia para automatizar.

Quadro 2: Característica de Gestão de Pessoas Eficiente

Fonte: Ferreira (2018).

Bezerra (2017), diz que existem cinco pilares para uma gestão de pessoas eficiente, sendo eles: motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência e treinamento. Porém para se obter resultados, é necessário aplica-los de forma coerente e eficiente.

Paulo (2020), também cita seis dicas para se obter uma gestão de pessoas mais eficiente, que são: investir em comunicação interna, incentivar o exercício da liderança, implantar a qualidade de vida no trabalho, otimizar processos para uma gestão de pessoas mais eficiente, promover avaliações e desafio e desenvolver a cultura do feedback.



Chiavenato (1999), diz que existem inúmeros modelos de gestão de pessoas, cada empresa escolherá aquele mais apropriado para se. Porém ele concentra-se em três tipos que são: gestão por resultado, gestão baseada em valor e gestão por competência.

Já Ferraciu (2021), cita 12 modelos de gestão de pessoas que são: gestão democrática, gestão inspiradora, gestão meritocrática, gestão com foco em resultados, gestão autoritária ou autocrática, gestão por cadeia de valor, gestão flexível, gestão por desempenho, gestão comportamental e gestão por competência.

A partir dos modelos já citados é importante salientar que não existe um modo correto ou mais eficiente que outro, cada empresa pode se enquadrar melhor à um tipo e modelo. O presente capítulo teve por objetivo entender melhor sobre gestão de pessoas, como surgiu e suas características, já o capítulo seguinte buscará conhecer um pouco sobre doenças e estresse ocupacional.

### **3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é conhecida por conta da necessidade de elevar o grau de satisfação de um empregado dentro do ambiente de trabalho. Essa satisfação profissional dentro do ambiente organizacional não diz respeito apenas ao colaborador, mas tem ligação direta com a função que este exerce para obtenção de bons resultados.

Conceituar qualidade de vida tornou-se um pouco complicado, para algumas pessoas esse é um conceito obvio ligado ao sentir-se bem, já para outros não. Este conceito é um pouco abrangente pois está ligado à saúde física, psicológica e espiritual, além de estar relacionado aos relacionamentos interpessoais e ao meio ambiente (CLARA, 2020).

Pode-se dizer que não existe um conceito exato de Qualidade de vida, pois existem diversas visões e interpretações sobre o assunto. Para as empresas qualidade de vida pode ser vista de um ângulo, e para os colaboradores pode ser vista de outra forma. Dessa forma é necessário desenvolver um equilíbrio entre as partes envolvidas (CAMPOS et al, 2016).

Pode-se dizer que o conceito de qualidade de vida é extremamente complexo por englobar está diretamente ligado à: auto estima, bem está pessoal, situação social e econômica, saúde emocional, relação social, situação intelectual, família, saúde física, valores culturais, satisfação com o emprego, entre outros (CLARA, 2020).

Outro autor diz que qualidade de vida está diretamente ligado a: A qualidade de vida e saúde, ao meio ambiente e ao trabalho, dessa forma, o Quadro 3 trás um detalhamento dessa associação.

<b>QUALIDADE DE VIDA</b>	<b>ASSOCIADOS</b>
Qualidade de vida e saúde	Qualidade de vida e saúde física, qualidade de vida e saúde mental, stress e qualidade de vida.
Meio ambiente e qualidade de vida	Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.
Qualidade de vida no trabalho	Qualidade de vida nas empresas, produtividade.

Quadro 3: Qualidade de Vida  
Fonte: adaptado (CLARA, 2020).

### 3.1 Os impactos gerados sobre a perspectiva da qualidade de vida nas organizações

Existem diversos impactos sobre a perspectiva da qualidade de vida no trabalho. Diante disso, sobre a área de recursos humanos, diz-se que esta área trará funções como acelerar e dinamizar as transformações necessárias para as organizações, a fim de torná-las cada vez mais competitivas (ÁVILA, STECCA, 2015).

Ou seja, a partir da citação anterior, percebe-se que somente a área de recursos humanos já traz benefícios significativos para uma empresa, dessa forma, a otimização da qualidade de vida em um ambiente de trabalho, provavelmente trará benefícios para tais instituições.

Entende-se que a deterioração da qualidade de vida acarreta grandes prejuízos organizacionais para todos os que estão envolvidos no processo. Alguns índices podem trazer crescimento de acidentes no trabalho, o aumento de doenças laborais como estresse, síndrome de Burnout, Ler e etc. Esses problemas aliados aos problemas da alienação e perda de significado do trabalho, podem originar diversos problemas dentro das organizações em relação a qualidade de vida dos funcionários (FLEURY; FLEURY, 2009).

Por conta dessa problemática a sociedade iniciou um amplo debate em relação às alternativas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, com base em projetos voltados para a humanização do trabalho criando assim uma maior relação entre empresa e pessoas. Os próprios empresários compreenderam a necessidade de desenvolver projetos que melhorassem a qualidade de vida de seus empregados levando em consideração diversos fatores.

Um ambiente de trabalho pode trazer tanto benefícios quanto malefícios para os colaboradores. Dessa forma é necessário que as organizações disponham de um ambiente que seja adequado para os colaboradores, assim como para a economia da empresa (CLARA, 2020).

Essa preocupação vai desde o ambiente laboral e engloba diversos contextos que são voltados a facilitar a satisfação e a execução de tarefas que garantam a existência do mesmo na terra. Com o passar dos anos as organizações começaram a reconhecer a necessidade de resgatar a humanização dentro do ambiente de trabalho, proporcionando assim melhores condições para o bem estar de seus colaboradores levando em consideração a necessidade de manter a sobrevivência das empresas. A abordagem sobre o papel das pessoas dentro das organizações faz com que se tenha uma proporção do papel que

o homem desempenha nos negócios (BOHLANDER; SNELL, 2013).

Abordar sobre o valor humano dentro das organizações, salienta a necessidade do empreendedor em compreender o que se passa sobre a “guerra de talentos” que ocorre internamente dentro dos setores e que está relacionada aos negócios. Isso explica as mudanças progressivas que ocorrem dentro das organizações de 1990, quando passou-se a atribuir o valor muito mais elevado aos ativos intangíveis que são o conhecimento, a capacidade, a competências, as marcas e os sistemas. Esses ativos foram identificados como capital humano intelectual nas organizações e são pessoas o capital que constroem esse valor (CHIAVENATO, 2004).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser definida como o conjunto de ações de uma empresa que envolve que visa implantar melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas dentro do ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho se desenvolve a partir do momento em que se volta o olhar para a empresa e as pessoas como um todo, o que pode se chamar de “enfoque biopsicossocial”. Esse enfoque biopsicossocial tem como foco representar o fator diferencial para a realização de ações e diagnósticos dentro das empresas, como campanhas, serviços de criação de serviços e implantação de projetos que são voltados para o desenvolvimento de pessoas e a preservação da empresa e da qualidade de seus serviços (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Vive-se em um novo modelo econômico mundial, sendo que a qualidade de vida tornou-se essencial nessa nova ordem. O emprego tornou-se relevante na vida das pessoas, e quando o ambiente de organizacional é organizado, a produtividade das partes envolvidas aumenta significativamente (CLARA, 2020).

Diz-se que o uso da qualidade d vida no trabalho tem crescido de forma significativa nos últimos anos, afim de devolver alguns valores para os trabalhadores, valores esses retirado com o surgimento da industrialização. O Quadro 4 a seguir trará oito dimensões, criada por Walton, que afetam os colaboradores em seu ambiente de trabalho (CAMPOS et al, 2016)

CATEGORIAS	INDICADORES
1- Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho, equidade interna, equidade externa.
2- Condições de trabalho	Jornada de trabalho, ambiente físico seguro e saudável.
3- Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade da habilidade, Retro informação.
4- Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança de emprego.
5- Integração social no trabalho	Igualdade de oportunidade, relacionamento.
6- Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas.
7- Trabalho e espaço total da vida	Influência do trabalho sobre a vida privada.
8- Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa, responsabilidade social pelos produtos/serviços e pelos empregados.

Quadro 4: Modelo de Walton para aferição da QVT  
Fonte: Walton, 1973 apud CAMPOS et al, (2016)



Gerir mudanças em um ambiente de trabalho tornou-se uma ferramenta indispensável para os recursos humanos, pois permitirá o surgimento de novas competências, formação de equipes competentes, desenvolvimento de pessoas (ÁVILA, STECCA, 2015)

### 3.2 Doenças e estresses ocupacionais

No contexto mundial em que se vive, existem diversas doenças crônicas que tem tirado a qualidade de vida das pessoas, uma delas é o estresse. Doenças crônicas como o estresse, por exemplo poderá, a curto ou longo prazo levar a pessoa à incapacidade para desenvolver atividades simples, além de gerar custos financeiros e até mesmo levar a pessoa ao suicídio (PADRO, 2016).

“O estresse produz reações de defesa e adaptação diante do agente estressor, as quais são classificadas em fase de alarme, resistência e exaustão<sup>10</sup>. A fase de alarme iniciase com os estímulos estressores que provocam resposta rápida do organismo (luta e fuga). Entretanto, esse estágio não se mantém por muito tempo, pois o esforço maior não visa somente à manutenção da harmonia interior mas ao enfrentamento da situação ameaçadora. As alterações observadas no organismo, nessa fase, incluem aumento das frequências cardíaca e respiratória, e da pressão arterial; contração do baço; liberação de glicose pelo fígado; redistribuição sanguínea e dilatação das pupilas. Na fase de resistência, o indivíduo tenta se adaptar à nova situação com o propósito de restabelecer o equilíbrio interno, pois o organismo apresenta um desgaste maior, dificuldades de memória e está mais vulnerável a doenças” (PADRO, p 3, 2016).

As doenças são ditas ocupacionais, quando são geradas a partir de atividade tidas no trabalho, ou como consequência do ambiente de trabalho em que se vive. Alguns exemplo de doenças desse contexto são: estresse, lesão por esforço repetitivo, asma ocupacional, dermatose ocupacional, surdez temporário ou definitiva, antracnose pulmonar, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, entre outras (RODRIGUES, 2021).

## 4. GESTÃO EFICIENTE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Não importa se as organizações sejam públicas ou privadas, ou que produz serviços ou produtos, todas elas terão um ambiente de trabalho que geralmente difere entre se. As empresas geralmente são diferentes, possuindo suas características específicas, essas características próprias ditarão sua eficiência em produtividade, criatividade e até mesmo lucratividade (FILHO, RIBEIRO, 2012).

Em tempos passados não existia uma preocupação com as pessoas dentro de uma empresa, porém no decorrer do anos essa visão foi mudada. O setor de recursos humanos, por exemplo antes tinha sua visão voltada para os níveis operacionais, passado a força, nos dias atuais, a formar na mão de obra, preparando e incentivando a crescer (ÁVILA, STECCA, 2015).



A administração de recursos humanos sofreu alterações significativas como forma evolutiva, quando deixou de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absentéismo e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, passando para a fase da administração que considera os recursos humanos de forma incorporada a estratégia do negócio.

## 4.1 Características de uma gestão eficiente

No capítulo 2 foi apresentado de forma resumida algumas características de gestão de pessoas assim como característica de uma gestão eficiente. Já no presente capítulo serão analisados passos para uma gestão eficiente.

Se sabe que sobrecargas no trabalho, falta de estímulos, barulho, inconstância sonora, ergonomia, são alguns fatores que afetam diretamente a qualidade de vida em um ambiente de trabalho, desse forma faz-se necessário a inclusão de programas de qualidade de vida no trabalho. Porém, ainda existem gestores que não conseguem assimilar a importância e os benefícios de tais mudanças (PADRO, 2016).

Quando se fala em gestão de pessoas, pensa-se na administração de pessoas que estão contidas em uma instituição e que desenvolve alguma atividade na mesma. Sabe-se que essa área é indispensável para o êxito de uma organização, pois fica responsável por aplicar, abastecer, monitorar pessoas, além de formar novos profissionais capazes de crescer junto com a instituição (ÁVILA, STECCA, 2015).

Pereira (2020), diz que a gestão de pessoas envolve alguns passos essenciais que são: atuação global, proatividade e foco participativo, criatividade e inovação, aprendizagem contínua, unidade estratégicas de negócio, ênfases em aliança, sustentabilidade e alinhamento estratégico. O Quadro 4 a seguir resume cada um desses pontos. Trata-se da Gestão estratégica de pessoas.

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>SUAS CARACTERÍSTICAS</b>
Atuação global	A atuação global das organizações contemporâneas é uma característica chave da gestão estratégica para o novo ambiente mundial de negócios.
Proatividade e foco participativo	A proatividade tem sido considerada um dos pilares estratégicos responsáveis pela perenidade na maioria das organizações de sucesso.
Criatividade e inovação	O principal objetivo é desafiar a criatividade de cada colaborador da empresa para acompanhar a velocidade de transformação capitais, culturas organizacionais e outros.
Aprendizagem contínua	O aprendizado contínuo é um caminho vital para uma vantagem competitiva renovável.
Unidade estratégicas de negócio	Em resposta às exigências que se alteram e as novas necessidades estratégicas, estão surgindo novas formas organizacionais.
Ênfases em aliança,	Aliança estratégica é a relação formal criada com o propósito de buscar, conjuntamente, objetivos mútuos.

Sustentabilidade	Os avanços da tecnologia, a globalização da economia e o acirramento da competição empresarial têm gerado impactos negativos ao meio ambiente natural e ao desenvolvimento social.
Alinhamento estratégico	É importante subdividir em: corporação, unidade de negócio, departamentos, parceiros externos e conselho de administração,

Quadro 5: Oito Princípios Características Que Influencia A Gestão Estratégica.  
Fonte: PEREIRA (2020).

## 4.2 Benefícios da gestão eficiente do clima organizacional

Por conta das melhorias das condições de trabalho, os operários começaram a trabalhar mais satisfeitos, ou seja, os programas voltados a Qualidade de Vida no Trabalho conseguiram afetar de maneira positiva a forma como a empresa se importa com o funcionário. Para que isso fosse possível dois fatores foram essenciais, a existência de uma teoria mais notável e a criação de um processo mais estruturado. Para Sampaio (2004) todos esses aspectos exigem certo treinamento prévio dos participantes, por conta disso para garantir que o QVT fosse bem sucedido era necessário que fossem aplicadas e atendidas três necessidades básicas. A primeira necessidade é voltada ao desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, que devem estar coerentes com o contexto do que se deseja aplicar. Na segunda necessidade é preciso que as mudanças no comportamento do gerenciamento sejam superiores. Na última necessidade temos as mudanças de comportamento do gerenciamento superior, onde é necessário que a gerência esteja participando de forma ativa dele para que toda a organização possa interagir (STEFANO, 2008).

Mesmo com todas as vantagens que fazem referência as empresas, ainda existem diversas dificuldades em implantar ou manter alguns programas que na maioria das vezes ocorrem por conta das necessidades serem quebrados alguns paradigmas internos das empresas, isso ocorre para que elas possam garantir a efetividade da implantação de ações voltadas a qualidade de vida no trabalho, visando minimizar a resistências possíveis mudanças (MARTINS, 2008).

Em algumas empresas ainda existem resistências em relação às mudanças relacionadas a melhora na qualidade de vida do funcionários, isso ocorre devido a alguns fatores financeiros que consideram um "custo" manter o funcionamento de determinadas atividades. Porém essa resistência traz consigo uma série de complicações em relação à produtividade do empreendimento, isso porque os funcionários compreendem que as empresas não estão se importando com as suas reais necessidades.

Outra questão que tem ligação direta com a resistência a mudanças é a forma de comportamento dos colaboradores dentro das empresas. A mudança assusta e em alguns casos causa até uma má impressão. Se o colaborador não compreende o lado da empresa em melhorar sua qualidade de vida, é praticamente impossível aplicar os planos de ações voltados a qualidade de vida no trabalho. Nesse requisito grande parte dos funcionários culpa a falta de compromisso das diretorias que não comunicam e não se empenham no desenvolvimento de programas e sistemas transparentes que garantam uma melhora na qualidade de vida de seus funcionários. Existem relatos em que os chefes até proíbem seus subordinados a se comunicarem com seus colegas de trabalho, esse tipo de líderes reflete um sistema completamente falido da comunicação interna. Por conta desse tipo de

ambiente que as equipes fracassam em suas metas (DEMING, 1990).

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos (ADR), torna-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída (ÁVILA, STECCA, p 19. 2015).

Outra questão latente é a falta de diversidade dentro dos ambientes, além da falta de experiências que afetam diretamente o desempenho do trabalho. As organizações estão cada vez mais facilitando com que os funcionários se qualifiquem, o grande problema é que grande parte desses funcionários acredita que tal pressão não colabore para seu desempenho dentro da empresa. É necessário que as empresas criem atividades coerentes com o desempenho do funcionário, fazendo com que este sinta a necessidade de melhorar o desenvolvimento do seu trabalho a fim de maximizar suas atividades (OGATA; SIMUROS, 2009).

Portanto a Qualidade de Vida no Trabalho tem grande contribuição para o desenvolvimento da relação entre empregador e empregado. Essa compreensão da necessidade de entender o que o funcionário está precisando, remete as organizações a potencializar a relação entre o processo produtivo e qualidade da prestação de serviço o que gera um melhor desenvolvimento do ambiente organizacional e da produção. É válido ressaltar que algumas organizações têm dificuldade em se adequar ao programa devido a não colaboração de alguns funcionários, para melhorar esse tipo de problema elas usam de outras ferramentas administrativas que auxiliam tanto na implantação da QVT, quanto no desenvolvimento organizacional.

Existem diversas qualificações para qualidade de vida no trabalho, porém, existe uma certa conclusão de que a humanização, o bem estar no ambiente de trabalho, e a inclusão dos colaboradores nas tomadas de decisões da empresa estão diretamente ligada a qualidade de vida no trabalho. Além disso, está claro que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligado ao aumento de produtividade individual e geral da instituição, e ao aumento da produtividade da organização (PADRO, 2016).

Todas as organizações são formada por pessoas, os colaboradores, porem a maioria deles quando passa a compor as empresas não estão preparados para desenvolver suas funções segundo as necessidades das empresas, dessa forma, a gestão de pessoas constitui um papel fundamental dentro da empresa pois deverá gerir esse colaborador de forma que o mesmo possa tender as necessidade da empresa, sendo essa uma das vantagens no uso de gestão de pessoas (PAULA, NOGUEIRA, 2016).

Outro autor inda diz que a gestão de pessoas traz benefícios não apenas para o ambiente de trabalho como também para a vida particular do trabalhador. Isso acontece pelo fato que a gestão de pessoas promove o desempenho eficiente do ser humano (ÁVILA, STECCA, 2015).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho do presente estudo foi compreender a importância da Qualidade de Vida no Trabalho como ferramenta auxiliadora da gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional. Dessa forma fez-se necessário fazer algumas análises sobre o conceito de gestão de pessoas, qualidade de vida e gestão eficiente do clima organizacional.

A gestão de pessoas começou a ser desenvolvida com mais eficiência apenas a partir do século XX, passando, nos dias atuais a se tornar essencial para qualquer instituição. Quanto a qualidade de vida no trabalho, percebeu-se que a mesma é responsável por aumentar o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, sendo essa satisfação indispensável para que tal colaborador produza em menos tempo e com mais qualidade.

Dessa forma, chega-se à conclusão que a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho pode trazer inúmeras contribuições tanto para a organização quanto para os funcionários, uma dessas contribuições está ligada a eliminação de doenças ocupacionais. Além disso a qualidade de vida no trabalho promove o desempenho eficiente do ser humano. Ou seja, tanto as instituições quanto os funcionários terão benefícios ao desenvolver um ambiente de trabalho com uma gestão de pessoas eficiente.

Para estudos futuros são recomendadas pesquisas mais aprofundadas relacionadas a qualidade de vida no trabalho, mais especificamente, à doenças ocupacionais que podem atingir os colaboradores. Tal estudo é relevante em função da importância do tema abordado para a qualidade de vida dos funcionários e para o crescimento da empresa.

## Referências

ANDREIA, Torres. **Como ocorreu a evolução da gestão de pessoas?** Disponível em: <<https://vocepergunta.com/library/artigo/read/47662-como-ocorreu-a-evolucao-da-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 12, abr. 2022.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 01, maio. 2022.

BARBOSA, Ricardo Dos Santos; ESTENDER, Antonio Carlos. **A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>>. Acesso em: 12, abr. 2022.

BEZERRA, Maria Rita. **Os 5 pilares para ter uma gestão de pessoas eficiente**. Disponível em: <<https://www.impacta.com.br/blog/os-5-pilares-para-ter-uma-gestao-de-pessoas-eficiente/#:~:text=As%20empresas%20que%20praticam%20uma,assim%2C%20todos%20recebem%20feedbacks%20periodicamente>>. Acesso em: 29, abr. 2022.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CARVALHO, Nerci Maria Rezende; VIEIRA, Lidiane. **A Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações**. Humanidade e Inovação, Palmas. 2015.

CAMPOS, Nilo Moraes de; MELLO, Simone Portella Teixeira De; FILHO, De Mello; JUNIOR, Salezio Schmitz. **A Qualidade De Vida No Trabalho Dos Técnico-Administrativos Em Educação Do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense: Um Compromisso Social**. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172607/OK%20-%20101\\_00445%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172607/OK%20-%20101_00445%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em



01, maio, 2020.

CLARA, Calvacante. **Qualidade de vida**. Disponível em: < <https://www.saudebemestar.pt/pt/blog-saude/qualidade-de-vida/>>. Acesso em: 28, Abr. 2022.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Disponível em: < [https://www.senacrs.com.br/cursos\\_rede/rotinas\\_de\\_recrutamento\\_selecao\\_e\\_desenvolvimento\\_de\\_pessoas/html/HTML\\_nocoas\\_de\\_gestao\\_de\\_pessoas/index.html](https://www.senacrs.com.br/cursos_rede/rotinas_de_recrutamento_selecao_e_desenvolvimento_de_pessoas/html/HTML_nocoas_de_gestao_de_pessoas/index.html)>. Acesso em: 13, abr. 2022.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FERRACCIU, Stefanie. **Modelo de gestão de pessoas, conheça os 12 principais**. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/modelos-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 13, abr. 2022.

FERREIRA, Ana Carolina. **Você conhece as principais características de uma gestão de pessoas eficiente?** Disponível em: < <https://blog.peexbrasil.com.br/voce-conhece-as-caracteristicas-de-uma-gestao-de-pessoas-eficiente/>>. Acesso em: 13, abr. 2022.

FILHO, Gilsee Ivan Regis; RIBEIRO, Dayane Machado. Gestão Do Clima Organizacional - Conceitos, Diagnóstico E Estratégias Gerenciais. **Xxxii Encontro Nacional De Engenharia De Producao**. Disponível em: < [http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STP\\_160\\_931\\_19479.pdf](http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_160_931_19479.pdf)>. Acesso em: 01, maio. 2022.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2009.

OGATA, A., SIMURRO, S. **Guia Prático de qualidade de vida**: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2a. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

PADRO, Claudia Eliza Papa do. Estresse ocupacional: causa e consequência. **Rev Bras Med Trab**. 2016. Disponível em: < <https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n3a14.pdf>>. Acesso em: 01, maio. 2022.

PEREIRA, Zepca. **Características da gestão estratégica**. Disponível em: < [https://www.academia.edu/34288327/Caracter%C3%ADsticas\\_da\\_Gest%C3%A3o\\_Estrat%C3%A9gica](https://www.academia.edu/34288327/Caracter%C3%ADsticas_da_Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica)>. Acesso em: 02, maio. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Futura, 2011.

PAULO, Matias. **Como ter uma gestão de pessoas mais eficiente? Confira 6 dicas**. Disponível em: < <https://blog.gympass.com/gestao-de-pessoas-mais-eficiente/>>. Acesso em: 30, abr. 2022.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A Importância Da Área De Gestão De Pessoas, Para O Sucesso Da Organização**. Disponível em: < [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)>. Acesso em: 02, maio. 2022.

RODRIGUES, Ana. **Conheça as principais doenças ocupacionais e suas causas**. Disponível em: < <https://blog.gympass.com/principais-doencas-ocupacionais/>>. Acesso em: 01, maio. 2022.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão De Pessoas: Um Olhar Sobre A Evolução Histórica Do Principal Ativo Das Organizações Empresariais. **Revista Científica Eletônica De Administração**. Disponível em: < [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/5Rcs-PI2dJI8KVgB\\_2013-4-30-10-54-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5Rcs-PI2dJI8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf)>. Acesso em: 08, abr. 2022.

SOUZA, Aline. **Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20surtiu,partir%20da%20>>

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. < <https://repositorio.usp.br/handle/11363-4/110000>>. Acesso em: 08. Abr. 2022.

# CAPÍTULO 12

## **EDUCAÇÃO CORPORATIVA ORIENTADA AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

*CORPORATE EDUCATION ORIENTED TO ORGANIZATIONAL  
PERFORMANCE*

**Maria Gabriélly Silva Pestana<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente estudo apresenta como objetivo geral demonstrar a importância da educação corporativa para a expansão e desenvolvimento das organizações. Tem também como objetivos específicos conceituar a gestão de pessoas que é o pilar da educação corporativa, apresentar os processos de aprendizagem dos colaboradores e apresentar a forma como a educação corporativa age no quesito estratégia nas empresas. Utilizou-se então a pesquisa bibliográfica com o intuito de obter informações para o embasamento do estudo em questão, além de ter como resultado da análise do conteúdo adquirido o conhecimento das áreas responsáveis pela implementação como a gestão de pessoas, as melhores estratégias implementadas por profissionais para a instauração da educação corporativa na empresa e a melhora da qualidade de vida dos colaboradores através também dos reflexos positivos no clima organizacional e na autoestima de cada um, revelando que não só fatores remuneratórios são importantes em uma carreira profissional. E demonstrou também o quanto a valorização do funcionário através do investimento em sua educação se tornou um diferencial determinante em empresas modernas que optam por destacarem seu capital intelectual como referência no mercado.

**Palavras-chave:** Educação; Corporativa; Aprendizagem; Organização; Pessoas.

## Abstract

The present study has as a general objective to demonstrate the importance of corporate education for the expansion and development of organizations. It also has as specific objectives to conceptualize people management, which is the pillar of corporate education, to present the learning processes of employees and to present the way in which corporate education acts in terms of strategy in companies. A bibliographic research was then used in order to obtain information for the basis of the study in question, in addition to having as a result of the analysis of the content acquired the knowledge of the areas responsible for implementation such as people management, the best strategies implemented by professionals for the establishment of corporate education in the company and the improvement of the quality of life of the employees through also the positive reflexes in the organizational climate and in the self-esteem of each one, revealing that not only remuneration factors are important in a professional career. And it also demonstrated how much the employee's appreciation through investment in their education has become a determining differential in modern companies that choose to highlight their intellectual capital as a reference in the market.

**Keywords:** Education; Corporate; Learning; Organization; People



## 1. INTRODUÇÃO

A partir do momento em que as organizações notaram a necessidade de investir em seu capital intelectual, entenderam que apesar de buscarem pessoas altamente produtivas e que pudessem fazer diferença dentro da empresa, pouco se investia em colaboradores, mesmo nos que possuíam grande potencial.

Este estudo se justificou pela intenção em atrair mais empresas a adotarem a educação corporativa como parte do cotidiano, mostrou todos os pontos aspectos que podem ser desenvolvidos, e apresentou as ferramentas atuais utilizadas pelas principais organizações que tiveram êxito com essa estratégia.

É fato o quanto a educação muda o mundo pra melhor, e dentro das organizações os benefícios também são inúmeros, em um contexto em que uma organização toma para si a responsabilidade de qualificar um colaborador. Logo, a presente pesquisa pretende entender a seguinte questão: De que forma a educação corporativa pode influenciar no ambiente das organizações?

O objetivo principal desse estudo foi demonstrar a relevância da educação corporativa para o desenvolvimento e crescimento das organizações, além de ter como objetivos secundários conceituar gestão de pessoas e educação corporativa; apresentar os processos de aprendizagem da educação corporativa utilizados para promoção de melhorias da qualidade de vida, produtividade e motivação nas organizações, além de compreender o papel estratégico na empresa como um todo.

A metodologia usada nesta pesquisa é revisão de bibliográfica, alguns autores utilizados para a fundamentação teórica foram Chiavenato (2014), Ribeiro (2017), Madruga (2018), entre outros. As pesquisas foram feitas por meio de consultas a livros, artigos e sites confiáveis. A Revisão de literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é fundamentada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura criteriosa de forma que as questões propostas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Sabe-se o quanto o mundo inteiro está em desenvolvimento, e isso é notado também dentro das empresas, pois, é cada vez maior a quantidade de técnicas e ferramentas para a elevação do nível do capital intelectual afim de ganhar competitividade perante as demais.

Como responsável pela tarefa de gerir os funcionários de uma empresa e os que virão a ser, encontra-se a gestão de pessoas que é para Chiavenato (2014) o agrupamento de atividades que começam por contratar pessoas em que foi montada toda uma estratégia



para recrutamento e seleção antecedendo a contratação, pagá-las com um salário justo e de acordo com o cargo, buscar mantê-las evitando a alta rotatividade e monitorar o seu desenvolvimento através de sistemas de informações gerências. Todas essas tarefas fazem parte de uma gestão de pessoal, mas são incumbidas aos recursos humanos.

Aliás, a gestão de pessoas e os recursos humanos por mais que sejam confundidos, não são iguais, pois seus processos se diferem, algumas de suas atividades não possuem o mesmo enfoque, mas no fim se complementam. Se toda atividade dos recursos humanos faz parte da área de gestão de pessoas, nem toda atividade de gestão de pessoas faz parte dos recursos humanos.

Para Ribeiro (2017) o trunfo das empresas mais inteligentes está em usar os recursos que cada pessoa oferece da melhor maneira possível, sabendo diferenciar pessoa de pessoa, explicitando-se que os colaboradores não são os recursos, deles provém os mesmos.

Com o objetivo de melhoria contínua, a gestão de pessoas tem sido fator determinante na colocação de empresas em patamares cada vez mais altos, através do olhar atento as necessidades dos colaboradores, priorizando o bem estar também com incentivos a melhora da auto estima dos profissionais.

A gestão de pessoas está atrelada a diversas ações dispostas em uma empresa para o seu bom andamento, significa ser responsável por guiar e instruir da melhor forma os funcionários. Criar um ambiente onde as pessoas queiram fazer o melhor que podem, pois, entende-se que ao darem seu melhor resultado não trarão só benefícios para a empresa, também crescerão. Valorizando-se o principal combustível da empresa que são as pessoas, fará com que levem consigo a boa imagem da organização para fora e sintam segurança o suficiente para trazerem o melhor de fora para dentro através de ideias.

Chiavenato (2014) diz que a empresa e as pessoas são interdependentes, se por um lado as pessoas necessitam da empresa para se alimentarem, vestirem e terem uma carreira, as empresas precisam das pessoas, pois, são a alma do negócio, dão dinâmica, energia e principalmente inteligência. As pessoas vendem, negociam, solucionam e são dotadas de capacidades e habilidade indispensáveis no dia a dia de uma empresa.

Mas nem sempre procedeu-se dessa forma nas grandes organizações, há algum tempo a prioridade estava em encontrar novas tecnologias e ferramentas mais sofisticadas, por mais que se entendesse o valor das pessoas, focava-se mais na busca por modernidade. Só se mudou essa perspectiva quando notou-se que funcionários desmotivado acabavam atrasando o processo, ainda mais quando necessitava-se de demissões por não adaptabilidade, que gera novas contratações, e conseqüentemente a repetição de todo o ciclo.

Certamente, toda uma visão moderna e atual em relação profissional entre empregadores e funcionários parte da cultura e filosofias que a empresa tem previamente estabelecida, desde a fundação, que ao longo do tempo podem ser revista e atualizadas conforme a necessidade do mercado. Chiavenato (2014) afirma que a gestão de pessoas é guiada a partir da cultura da empresa e situação relativas ao negócio, ou seja, vai adaptar-se sempre que houver a necessidade.

Entretanto, há diversas empresas em que permanece-se uma cultura totalmente antiquada, arraigada ao longo do tempo e insuscetível de mudança, por achar que a gestão de pessoas é somente uma extensão dos recursos humanos e serve somente para resolver assuntos burocráticos como contratação, desligamento, breves treinamentos focalizados em uma função específica, entre outros.

Contudo, na era da informação em que mudanças são constantes baseadas na velocidade em que chegam a outro ponto que a usará devidamente, a gestão de pessoas ganhou amplas atribuições, e uma delas é saber usar o conhecimento das pessoas da melhor maneira possível, sendo um facilitador na busca por inovações em produtos e serviços e até mesmo em novas ferramentas para a gestão com pessoas.

E para melhor utilizar o conhecimento das pessoas, é preciso o incentivo à educação, a fomentação da busca por aprendizado, enraizar na empresa a constante evolução de competências. É necessário esse incentivo inicial partindo também dos gestores, pois, para Bichuetti e Bichuetti (2020, pag.19) "Somos indivíduos criativos, mas para que nossa criatividade venha à tona, é preciso estimulá-la."

Todavia, o que encontra-se internamente nas organizações que não investem em seu capital intelectual, são colaboradores que não possuem um plano de carreira. Que muitas vezes se sentem desmotivados, por não verem certa fluidez e muito menos evolução na sua própria profissão ou em adquirir competências para uma promoção de cargo.

Chiavenato (2014) afirma que as organizações e seus funcionários necessitam trabalhar em sinergia ou seja em conjunto para obterem sucesso. O que entende-se por sinergia é que as pessoas devem levar consigo para dentro das empresas o sentimento de cooperação, tanto dentro das equipes de colaboradores, quanto entre colaboradores e gestores, em direção aos objetivos previamente descritos para a empresa.

Decerto, a sinergia deve ser em prol de uma razão maior, com um intuito macro, em que todos se dedicam em obter aprendizado. Para as lideranças também é importante a especialização, também ter uma boa didática, pois, a partir disso podem repassar os seus conhecimentos, de acordo com o que é possível e seguindo as normas da empresa. Naturalmente, através do papel da gestão de pessoas em uma organização, é possível criar, explorar e manter atividades e programas que irão elevar o nível do seu capital intelectual, e portanto, a empresa também subirá seu posicionamento no mercado.

Grandes organizações que funcionam de maneira estratégica sabem a relevância que tem manter o capital intelectual, em constante desenvolvimento. E qualificar os funcionários é uma importante tática para o ganho de vantagem competitiva.

E com o intuito de preencher a lacuna do aprendizado nas organizações, surge a educação corporativa que para Madruga (2018) é um movimento moderno, que veio para mudar o costume retrógrado de organizações que só focam no ensino de uma nova competência em caráter emergencial, para resolver uma demanda e não porque pensam no progresso do colaborador a longo prazo.

Mas, para capacitar e desenvolver na organização a cultura do aprendizado, é necessário que exista a educação corporativa como uma ferramenta que antes seja strategi-

camente estudada para melhor ser inserida dentro da empresa.

Segundo Cavalcanti, Júnior e Nogueira (2019) o surgimento e continuidade da educação corporativa se dá pela desconstrução de padrões que sucedem a progressão do tempo e das constantes revoluções indústrias que impactam diretamente os modelos de gestão. A revolução industrial além de aumentar drasticamente a produção de mercadorias, alterou também o estilo de vida da população, o que dentro das organizações acabou gerando uma modificação nas relações de trabalho.

Com foco em enxugar o processo foram surgindo teorias até descobrir-se que a chave eram e são as pessoas. As teorias envolviam: divisão do trabalho a partir de aptidões, o foco na estrutura, a hierarquização de comando, até chegar no estudo das relações humanas e do comportamento delas.

A teoria comportamental de Abraham Maslow foca em analisar as atitudes das pessoas dentro da empresa e em seguida estudar melhorias "Os Behavioristas acreditam que, a partir do momento em que organizações tomam conhecimento das necessidades humanas e das suas motivações, pode-se melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho humano" (CORSO, 2015, pag 15).

Atualmente, percebe-se que parte da motivação dos colaboradores está no desenvolvimento pessoal, em adquirir competências e se qualificarem para terem um conhecimento global de todo o negócio e para a vida.

Para Moscadini e Zanela (2015) o conceito de educação corporativa nasceu no fim dos anos 80, quando as organizações perceberam que o conhecimento acerca de várias atividades tornava-se rapidamente ultrapassado com a velocidade em que as informações eram repassadas, o que causava várias mudanças em um curto período de tempo.

Logo, para adaptar-se é necessário ter uma equipe de liderança prontamente disposta a buscar meios de disseminar a educação, trazendo palestras, material didático, vídeos educacionais, especialistas em treinamento e desenvolvimento, entre outros. "A Educação corporativa não se restringe a salas de aulas, mas sim a processos organizacionais que são a criação de uma aprendizagem contínua, atingindo o próprio recurso Intelectual e pessoal da empresa" (PROENÇA; MEIRINÕ, 2015, p.2).

Com o termo educação contínua ou continuada, propõe-se que em nenhum momento o colaborador deixa de aprender, e a intenção é a de sempre evoluir e de cada vez qualificar-se mais e que a aprendizagem pode acontecer em qualquer lugar, até em casa de maneira remota.

Desse modo, para complementar Conte (2020) defende que as empresas precisam se inserir como agente de aprendizagem, já que o sistema de ensino deixa o colaborador fortíssimas com carências educacionais e reforça que as pessoas são o principal trunfo das empresas.

O que há de interessante para a organização é que através da educação corporativa podem continuar buscando colaboradores no mercado, como também irão encontrar pessoas em desenvolvimento na própria empresa, que estarão prontos futuramente para

ocuparem posições relevantes. Com senso crítico aguçado, raciocínio criativo, fácil resolução de problemas entre outros benefícios que podem ser adquiridos através da adoção da educação contínua.

### 3. PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

É notório, o quão importante é para as organizações o ênfase no seu ativo intelectual. Que é por meio principalmente das pessoas, que as empresas conseguem uma excelente vantagem competitiva. E ao buscar meios de elevar-se o nível da empresa encontrar-se a educação corporativa como caminho crucial para a chegada aos objetivos empresariais, por meio do desenvolvimento dos colaboradores de maneira estratégica.

A educação corporativa desenvolvida dentro da empresa transforma o colaborador em agente de mudanças, no qual fará seus planos profissionais relacionando-o ao futuro do negócio, pois, segundo Juliano (2018, p. 129) "a educação corporativa (EC) pode ser considerada como um conjunto de atividades de ensino cuja proposta é a de alinhar as competências individuais com as empresariais" e assim cultivar o espírito de dono nos colaboradores os preparando para assumirem posições cruciais na empresa.

Entretanto, é necessário que hajam técnicas e estratégias para aplicar a educação corporativa nas empresas. Com o surgimento do conceito educacional, foram conhecidos e repassados vários métodos entre os profissionais que lecionavam dentro da organização, que por mais que pareça simples e comum como outros métodos de ensino, a educação corporativa é composta por várias fases e processos para que o conhecimento seja estabelecido e reconhecido como algo intrínseco quando se fala daquela organização, lembrando que muitas vezes os próprios funcionários ou líderes do negócio são incumbidos de ministrarem aulas, o que prova como o aprendizado deve estar presente no dia a dia da empresa.

Nas aulas espera-se que o colaborador atinja três competências que ao longo do tempo foram disseminadas e chamadas de CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) como refere-se Santos (2011, p.377) "o conceito de competência, formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho."

Conhecimentos sobre a própria atividade exercida pelo colaborador ou em uma outra área em que ele possa exercer futuramente, já as habilidades são a colocação na prática do conhecimento que foi adquirido na teoria, enquanto as atitudes, que nada mais é do que fazer, ter proatividade, serão facilitadas se esse colaborador obtiver competências a cerca do negócio.

Para Fernandes (2013) a gestão por competências é um apanhado de recursos que visam desenvolver as qualidades dos colaboradores, atreladas aos objetivos das organizações, que se desenvolvem mutuamente a medida que o conhecimento é disseminado. Além de fornecer frequentes feedback para manter o alinhamento entre gestores e colaboradores.



Aliás, no caso da gestão de competência pessoas são treinadas somente para ocupar cargos e suprir demandas e não para maximizar seus conhecimentos sobre diversos aspectos da empresa. Não obtendo uma visão de crescimento, de evolução na profissão, ou seja, não possui um plano esclarecido de carreira.

Com as mudanças que ocorreram ao longo do tempo, surge então a gestão por competência, onde viu-se onde o colaborador possuía mais aptidões e se buscou aprimorá-las, buscou-se também não somente treinar o então colaborador para executar tarefas repetitivas mas desenvolver outras competências, para que nele seja despertada a vontade de inovar e criar dentro e fora das possibilidades da organização, o verdadeiro significado de pensar fora da caixa, tornando-o um recurso de valor altíssimo (CHIAVE-NATO, 2014).

O que se revelou no setor de treinamento & desenvolvimento uma necessidade de renovação para suprir as demandas do mercado atual em que mais se investe em aprendizado contínuo do que em um treinamento para realizar uma única atividade, extinguindo o conceito de uma relação industrial, onde o indivíduo é considerado só uma extensão da máquina, pois, o horizonte limita-se pelas próprias condições que lhes são dadas, e perdura vários anos e até a vida toda em uma mesma profissão.

Segundo Meirinõ (2015) as organizações criam uma rede de ensino conforme os moldes do mercado, onde busca – se aplicar conhecimento em todos os âmbitos do negócio. Mas é de acordo e somente se as competências necessárias forem adquiridas que se pode gerar um verdadeiro diferencial. Evitando que sejam implantadas atividades desnecessárias, que só geram gastos e não agregam um valor satisfatório. Aspecto que deve ser mensurado no planejamos estratégico, para tornar a prática de gestão do conhecimento um fator de sucesso e desenvolva o conhecimento contínuo nos colaboradores através de várias possibilidades na educação corporativa.

São vastas as modalidades para ensino dentro do conceito de educação corporativa atualmente, variando de acordo com os objetivos da empresa e muitas vezes até de acordo com a faixa etária o que fará com quê a empresa opte por um modelo de treinamento presencial ou ainda e-learning, que é o aprendizado eletrônico(ou virtual).

Na contemporaneidade, o uso da tecnologia tem afetado positivamente as organizações, principalmente quando atreladas ao treinamento dos trabalhadores. Tecnologia que constantemente sofre mudanças e adaptações pela velocidade em que as informações chegam e se desenvolvem.

Segundo Silva et al. (2020) todos as modalidades de ensino proposta a partir da educação corporativa pretendem chegar a um objetivo organizacional específico, e atendem a cada especificação proposta previamente. Entre as modalidades estão programas de formação continuada, palestras, mini cursos, oficinas didáticas, visitas técnicas, entre outros, majoritariamente amparados pela tecnologia.

Aliás, a tecnologia trouxe consigo uma das melhores ferramentas para o desenvolvimento organizacional, o e-learning que é a educação com o apoio de uma mídia, software, equipamentos tecnológicos, entre outros. Pode ser usado tanto dentro das empresas, quanto fora, o que se difere da educação a distância e visa também a economia de recur-

sos, como é descrito a diante:

Existem dois fatores que norteiam a escolha entre um curso presencial e um curso E-Learning: o fator didático e o fator econômico. O fator didático consiste em conhecer o que podemos realmente ensinar à distância e o que seria oportuno ensinar em presença. No fator econômico um grande obstáculo a ser vencido pelos programas de treinamento corporativo presencial são os elevados custos envolvidos no transporte e principalmente, os dias que os funcionários têm que deixar os seus postos de trabalho para frequentar os treinamentos oferecidos. No treinamento presencial devem ser considerados os custos de sala de aula, material didático, instrutor, fator de não produtividade e desenvolvimento do curso. No treinamento via E-learning os custos são LMS – Learning Management System (software apropriado para o gerenciamento de cursos à distância), rede, instrutor, fator de não produtividade e desenvolvimento do curso (conteúdo e avaliações) (PETEROSI et al, 2013, pág. 91).

Ou seja, o e-learning é uma forma de incentivo a autoaprendizagem, pois, não necessita necessariamente que um tutor esteja sempre disponível. Desenvolve no colaborador competências tanto técnicas quanto comportamentais, além de incentivá-lo a ter autonomia na busca pelo conteúdo que for do seu interesse e que se alinhe aos objetivos da empresa.

Contudo, por mais que seja uma atividade profissional, visando sempre a evolução da gestão do talento humano, na educação corporativa através do e-learning, são trazidos também jogos de interação que simulam atividades da empresa, que estimulam e engajam os colaboradores nas atividades do sistema.

Resumidamente, existe um termo que está sendo polarizado entre as empresas que envolvem tecnologia em seu cotidiano, a gamificação. A expressão refere-se a metodologias que envolvem jogos com pontuação, missões, fases, quiz de conhecimentos, entre outros. Que visam modificar a forma de ensino, e solucionar problemas de verdade (RICHARD, 2016).

Todavia, para colocar em prática o ensino dessas competências é necessário um canal, que atualmente pode ser bastante diversificado como presencial, semipresencial ou ainda com um modelo totalmente a distância, além de escolher a forma que as aulas serão ministradas, que podem ser ainda em módulos nas universidades corporativas.

As universidades corporativas são uma maneira que as empresas encontraram de concentrarem seus esforços estudantis em um local e garantirem qualidade no ensino “Uma Universidade Corporativa deve estar alinhada com o planejamento estratégico e objetivos da empresa. Ela vincula o desenvolvimento do colaborador às metas da organização” (LARUCCIA, 2011, p.148).

Ademais, as universidades corporativas possuem o objetivo de ensinar várias competências aos colaboradores, como técnicas de vendas, técnicas de oratória, de marketing pessoal, entre outros. Capacitando-os colaboradores em diversas áreas, visando também a parte prática do negócio, onde ocorre a perpetuação da cultura, crenças e valores da organização.



Ao optar pelas universidades corporativas, as organizações priorizam um controle maior do ensino que é ofertado aos seus funcionários, que para elas representam um processo de aprendizagem contínua. E sob a perspectiva da continuidade do ensino na rotina, trabalho e aprendizagem andam lado a lado, segundo (MULLER, 2012).

Porém, não é viável simplesmente implantar algum tipo de treinamento sem avaliar se surgirão indicativos positivos para sua continuidade, e se está surtindo o efeito mensurado em relação a motivação dos colaboradores. A avaliação de resultados é indispensável para a atualização, modificação dos métodos e didática.

Segundo Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020) é necessário reparar em todos os pontos acertados anteriormente na fase de planejamento, incluindo o público que se deseja alcançar, se está havendo a promoção à cooperatividade e a competitividade de maneira saudável. Além de tudo, despertar o real interesse dos colaboradores e o sentimento constante de conquistas.

Em síntese, para a implantação da educação corporativa em uma empresa, terá que ser feito todo um levantamento para descobrir o que o mercado pede em relação a área que aquela empresa ocupa, quais as técnicas, competências, habilidades, entre outros que se deseja despertar nas equipes de trabalho.

Chiavenato (2014) diz que existem 4 etapas no processo de treinamento, o diagnóstico de necessidades da organização, a estratégia que será adotada, a implementação da atividade que será realizada na empresa e a avaliação dos resultados obtidos. É desejável que se atinja uma relevante quantidade de acertos e que o processo não seja estagnado, pois, o aprendizado organizacional deve ser constante.

Além disso criar um orçamento para medir todos os custos, e posteriormente identificar os possíveis lucros ou prejuízos que podem ter surgido a partir da instalação da educação corporativa. Pois, o controle de cada etapa é crucial para o sucesso ou até mesmo a desistência do projeto de instalação do modelo de ensino .

## **4. O PAPEL ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Nas últimas décadas, as organizações notaram que precisavam assumir o papel de ensinar e lapidar certas competências aos seus colaboradores, já que o tradicional modelo de ensino das escolas deixava-os com carências em relação a vida profissional. A partir disso observou-se a relevância que essa atitude trazia, tanto internamente, quanto externamente, pois, todos os setores estratégicos recebiam influências benéficas para a evolução no dia a dia, através da educação corporativa.

É evidente que as organizações que focam e valorizam as pessoas que fazem parte dela saem na frente no quesito competitividade, já que são as pessoas que formam a empresa, pessoas excelentes farão de uma empresa incrível, usarão do seu entusiasmo para gerar mudanças, como citam Ribeiro, Passos e Pereira (2018, p.109) "A motivação



e a satisfação são conceitos que se complementam e influenciam diversas variáveis organizacionais, como, por exemplo, a eficiência, a eficácia e a produtividade”.

Dessa forma os colaboradores entendem que através do crescimento intelectual proporcionado pela empresa com a educação corporativa, obterão uma visão mais ampla do negócio fazendo com que a organização cresça e conseqüentemente eles também crescerão.

“Para as organizações se manterem competitivas diante de cenários complexos, em que as mudanças são constantes e evolutivas elas estão cada vez mais investindo no desenvolvimento de seus colaboradores” (OLIVEIRA; DUARTE, 2018, p.5) como foi citado, as empresas perceberam que o crescimento delas está totalmente ligado ao desenvolvimento de seus colaboradores, não só em investimento em tecnologia e automações, mas preparar essas pessoas para saberem gerir diversos tipos de situações que o mercado possa trazer.

Investir em pessoas, além de proporcionar a elas a satisfação de estarem sendo valorizadas, forma de time engajados, enraíza a cultura da empresa e a busca de metas é transformada em objetivo pessoal para cada colaborador.

Conforme Muller (2012) é crucial que em época de grandes mudanças na era da informação, os colaboradores desenvolvam cada vez mais papéis, aprendam novas habilidades, revejam maneiras de enxugar processos e aprendam novos, tenham estímulo para se engajarem continuamente na busca por aprendizado, e busquem obter qualificações que alcancem cada vez patamares maiores.

Aliás, um treinamento descontínuo dificilmente gerará resultado. Espera-se que a liderança propicie um ambiente cômodo para garantir a possibilidade de aprendizado ao colaborador e que ele retribua empenhando-se nas atividades propostas.

Carvalho (2015) afirma que as empresas esperam de seus colaboradores o alinhamento com as diretrizes do negócio, conseqüentemente apostam no modelo de educação corporativa, com o intuito de direcioná-los em seu aprendizado influenciando em partes no conhecimento que obterão, para que possam usualmente usufruir dos resultados.

Com a preparação dos colaboradores, as empresas vislumbram mercados cada vez mais distantes do seu originário, aumentando sua capacidade produtiva, a inteligência para criatividade e expertise para solucionar problemas rotineiros e problemas mais complexos do meio empresarial.

Para Carvalho (2014) a educação corporativa é um sistema de desenvolvimento da área de recursos humanos, onde o objetivo é criar um competências empresariais e desenvolver habilidades humanas consideradas estrategicamente imprescindíveis para a organização.

Outro fator de sucesso estratégico para a organização é manter o clima organizacional harmônico. Um ambiente de trabalho saudável, onde se é propício para o surgimento de novas ideias, que as os funcionários sintam-se confortáveis para agregarem seus pontos de vista, além da liberdade dos líderes em poderem dá feedbacks até mesmo nega-



tivos com a garantia que criaram bons hábitos em sua equipe e que a mudança positiva ocorrerá, através de respostas de ensino de educação emocional, que também pode ser desenvolvida durante as aulas de educação corporativa.

Segundo Souza, Júnior e Magalhães (2015, pág. 315) “Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem sucedidas” e exatamente a forma de valorização motivando as pessoas de uma organização a investirem em si próprias através da educação, que pode tornar o ambiente favorável para a sinergia entre colaboradores para realizarem as tarefas de maneira natural, que a integração entre eles facilita e até trás mais leveza no clima organizacional.

Para Romanelli (2020) a cultura corporativa é um fator que deve ser levado de forma totalmente estratégica, e tem forte impacto no clima organizacional que por vez, liga o capital intelectual às ferramentas estratégicas de maior valor da atualidade, pois, tão importante quanto conhecer o mercado é reconhecer e saber lidar com o fator humano. Um estudo realizado de forma criteriosa que visa identificar os fatos positivos que devem ser continuados e os fatores negativos que podem está gerando desmotivação, poder trazer inúmeros benefícios para a liderança trabalhar com mais fluidez a sua equipe.

O clima organizacional adequado é um berço de extrema relevância para que o colaborador se desenvolva de maneira contínua a partir da educação corporativa, aprenda habilidades equivalentes hierarquicamente a um cargo de nível maior do que se encontra atualmente e amplie seu repertório comportamental.

Para Souza (2013) O desenvolvimento através de treinamentos com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes, capacita os colaboradores com as atribuições necessárias para assumirem novos cargos e o conhecimento obtido, vai beneficiá-lo profissionalmente também em várias áreas, além de beneficiar a própria empresa. Pois, quando um funcionário evolui de cargo, é notório que a organização também precisou evoluir para que surgisse então a vaga.

Logo, uma empresa que tem como foco a progressão de cargo dos colaboradores e visa instruí-los com a educação inserida em seu contexto, preocupasse em diminuir o turnover (ou rotatividade), tem como foco o zelo por sua reputação do ponto de vista externo pra novos colaboradores. Além de compreender que o turnover também é levado como um fator estratégico relevante de sucesso para a empresa.

Segundo Cruz (2017) a alta rotatividade causa a queda da produtividade dos funcionários, pois, a partir do momento em que se promovem demissões em massa, uma equipe precisa ser especialmente designada para treinar os novos funcionários o que aumenta a taxa de retrabalho desperdiçando a sua mão de obra antes de qualquer coisa.

Além disso gera custos para a empresa, pois rescisões e novas contratações são custos trabalhistas e devem ser pensados estrategicamente para serem realizados na hora mais conveniente, pois, se feitos de maneira irresponsável geram prejuízos para a empresa. Além de prejudicar a imagem externa que a organização tem em relação a futuros funcionários, não se encaixando no conceito de employer branding ou marca empregadora.

“Na verdade a marca do empregador, ou gestão da marca do Empregador, envol-

ve a empresa, interna e externamente, na promoção de uma visão clara e transparente daquilo que a torna diferente e desejável enquanto empregadora” (NASCIMENTO, 2013 pág.6). O employer branding é necessário para atrair profissionais que estejam em evidência, previamente é ideal que a empresa cultive uma boa imagem no mercado, como a organização que todos profissionais querem uma oportunidade e que nenhum funcionário queira sair.

Ou seja, ter uma percepção majoritariamente positiva, onde os funcionários e os que não são, a veem como local ideal para trabalha-se. A boa fama em grande parte se deve a uma empresa que capacita seus funcionários, investe em educação e ótimo treinamento através de estratégias como a educação corporativa.

Certamente, as empresas buscam ser admiradas externamente, tanto para atração de clientes, quanto de bons fornecedores. Mas de maneira imprescindível, ela precisa ter uma boa imagem com relação a quem já trabalha, reforçando o marketing interno, e preocupar-se também com o marketing externo, pois, obviamente uma empresa que se é um local bom para se trabalhar, terá uma boa imagem perante os demais stakeholders, que são as pessoas que tem algum tipo de interesse na empresa. “Todo profissional deseja trabalhar em uma empresa que apresente valores e formas de trabalho que sejam éticas, que busque a qualidade, e que valorize o seu trabalho, afinal, toda empresa alcança resultados por meio das pessoas” (AVONA, 2015, pág. 131).

A educação corporativa, entra como ferramenta estratégica, quando assume para si a responsabilidade de instruir o colaborador com conhecimentos para a vida e o faz-se sentir como dono, e assim não busque estímulos apenas como o salário e sim o sentimento de gratificação por está sendo valorizado, além da enorme obtenção de conhecimento.

Já a organização tem como retorno de investimento financeiro advindo de todas as áreas, pois, quando se implanta a aprendizagem em uma organização os benefícios são globais. A seguir o autor faz um apanhado de todos os benefícios estratégico que o negócio recebe com a adoção da educação corporativa:

A principal justificativa para a promoção de iniciativas de educação corporativa é que, ao cumprir com o seu objetivo de formar profissionais mais competentes, fornecendo a eles a oportunidade de aprender as competências necessárias para gerar valor ao negócio, além de promover a sua própria valorização, também elevará a competitividade e o valor de mercado da empresa. Portanto, os principais objetivos da educação corporativa são: desenvolver CHAs e ensinar conceitos que possam ser aplicados no cotidiano organizacional, gerando assim os resultados esperados e propiciando uma maneira de criar, fortalecer e sustentar vantagens competitivas (JULIANO, 2018 pág.132).

Infere-se o quanto a educação corporativa é um diferencial no contexto macro empresarial, além de todos os fatores já citados, a educação corporativa promove a excelência operacional a partir da capacitação dos funcionários, o desenvolvimento da liderança, competitividade, atualização constante, desenvolvimento do senso crítico dos colaboradores e gera confiança e perpetuidade da marca, as empresas que investem nessa ferramenta enxergam muito mais longe e os retornos sobre o investimento são inúmeros. Se planejem, coordenarem e sempre avaliem os resultados de maneira concisa essa

prática será um sucesso e irá inspirar outras organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou trazer o tema a importância da educação corporativa como ferramenta para a evolução do desempenho organizacional. E legitimou-se a escolha do tema por entender a relevância da busca por conhecimento dentro das empresas, além de dissertar sobre as ferramentas que auxiliam no processo e os resultados obtidos após a implantação.

Seguindo a perspectiva do conhecimento contínuo intrínseco a organização, a presente pesquisa buscou sanar a seguinte indagação: De que forma a educação corporativa pode influenciar no ambiente das organizações? E teve como objetivo primordial demonstrar todo o impacto positivo que a educação corporativa se implantada de forma correta trará.

Sobre a conceituação de gestão de pessoas e educação corporativa, notou-se o papel da gestão de pessoal como crucial, ao atentar-se para as necessidades de cada colaborador visando a melhora do clima organizacional através de ações que promovem o aumento da autoestima deles.

Em relação aos processos de aprendizagem da educação corporativa, a pesquisa mostrou que em primeiro caso deve ser realizado um diagnóstico de necessidades e estudar como será implementada a ação educacional, logo após aplicar as melhores ferramentas atualizadas do mercado através de meios virtuais e presenciais, e por fim fazer a avaliação de resultados.

Já a respeito do ponto de vista estratégico a educação corporativa entra como verdadeira agente de mudanças quando promove a melhora do processo operacional, diminui a rotatividade, melhora a imagem da empresa externamente e trás respeito ao nome da marca, além de muitos outros benefícios que só serão propiciados através da experiência.

Diante do que foi exposto, é importante pontuar que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados no estudo em questão. Mas, ainda que tenham sido explicitados os benefícios da educação corporativa, é possível que mais pesquisas sejam feitas, de maneira mais detalhada e que possam instigar ainda mais líderes a adotarem o modelo de ensino para suas organizações, como: métodos didáticos mais eficientes no meio corporativo; o papel estratégico da liderança ao desenvolver a educação corporativa; a educação corporativa como meio de atrair e reter talentos.

## Referências

- AVOMA, Marcia Eloisa **Gestão de pessoas** Editora e Distribuidora Educacional S.A/ Londrina, 2015.
- BERNADI BICHUETTI, Luana e Luís, BICHUETTI, José **Gestão de pessoas não é com RH** / São Paulo: Saint Paul, 2020
- CAVALCANTI, Carolina Costa; AZEVEDO JÚNIOR, Delmir Peixoto de; NOGUEIRA, Osvaldo. **DI 4.0: inovação na educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2019
- CARVALHO, Viviane **A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações** / caderno de administração; Rio de Janeiro ,2015 Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/28451/161401> Acesso em: 30 de abril de 2022
- CARVALHO, Luciano Martins **EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESEMPENHO ESTRATÉGICO**. Revista de Administração FACES jornal, 2014 Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194035762005> Acesso em : 30 de Abril de 2022
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** : O novo papel dos recursos humanos nas organizações / Barueri: Manole, 2014
- CONTE, Daniela **A educação corporativa e a gestão do conhecimento** / São Paulo: Senac, 2020
- CORSO, José Flávio de Moura **Teoria comportamental e técnicas de liderança na formação de equipes de alto desempenho** / Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2015 Disponível em: [http://repositorio.isaebrasil.com.br/wpcontent/uploads/2020/05/mbagee\\_3-13\\_jos-flvio-de-moura-corso.pdf](http://repositorio.isaebrasil.com.br/wpcontent/uploads/2020/05/mbagee_3-13_jos-flvio-de-moura-corso.pdf) Acesso em : 08 abril. 2022
- CRUZ, João Gabriel Magalhães **Influências na rotatividade voluntária de mão-de-obra de baixa qualificação: um Estudo em postos de combustíveis** /Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/21994> Acesso em: 01 mai. 2022
- FERNANDES, Bruno **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**/ Rio de Janeiro/ Elsevier, 2013
- JULIANO, Márcio de Cássio **Desenvolvimento de Pessoas** / Londrina; S.A ,2018
- LARUCCIA, Mauro Maia **impacto da Universidade Corporativa nas Organizações**. Revista de Administração Da UNIMEP, Piracicaba/2011 Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/download/299/461> Acesso: 26 abril. 2021.
- MADRUGA, Roberto, **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**/ São Paulo: Saraiva, 2018
- MENINO, Sérgio Eugênio Langhi, Celi, Gemignani Peterossi, Helena , Crivelaro, Marcos **GESTÃO DE E-LEARNING: A DECISÃO PELA PRODUÇÃO DE CURSOS NAS ORGANIZAÇÕES**.. Revista Científica Hermes 2013 Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647816006> Acesso: 23 de abril 2022
- MOSCADINI, Ticiania ; Zanela Klein, Amarolinda **Estratégias De Educação Corporativa E Suas Relações Com Os Diferentes Níveis De Aprendizagem Organizacional**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2015 Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273441378006> Acesso: 03 abr. 2022
- MULLER, Cláudia Cristina **EAD nas organizações**/ Curitiba : IESDE, 2012
- NEIDENBACH, Soraia Finamor; Cepellos, Vanessa Martines; Pereira, Jéssica Jussara **Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido** cad. ebape BR/ Rio de Janeiro, 2020 Disponível em: : <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190137> Acesso: 24 abril de 2022
- NASCIMENTO, Ana Cristina Sousa **A marca do empregador “Employer branding” como meio de atrair pessoas para as organizações** Instituto politécnico da Guarda/ Guarda, 2013 Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/1437> Acesso: 01 mai. 2022
- OLIVEIRA, RDS, & Duarte, FR **O Papel Estratégico da Educação Corporativa no Desenvolvimento do Capital Humano: Um estudo bibliográfico**. ID online REVISTA DE PSICOLOGIA , Petrolina/ 2018 Disponível

em <http://idonline.emnuvens.com.br> Acesso: 29 abri. 2022

PROENÇA, Luciana; Meirinõ, Marcelo, **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**. Congresso nacional de excelência em gestão/ Rio de Janeiro,2015, Disponível em: <https://inovarse.org> Acesso: 03 abr.2022

RIBEIRO, Antônio d. Lima **GESTÃO DE PESSOAS** / São Paulo: Saraiva,2017

RIBEIRO, Marcos; PASSOS,C., E PEREIRA,P. **Motivação organizacional**: fatores precursores da motivação do colaborador. Gestão e desenvolvimento, Lisboa 2018 Disponível em: <https://doi.org/10.7559/gestaoe-desenvolvimento.2018.657> Acesso: 29 abri. 2022

RICHARD, Theo Cardoso **Aplicação de Gamificação e Microlearning**: Um aprimoramento na plataforma de gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM. Departamento de ciências da educação / Santa Catarina, 2016 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/171233> Acesso: 24 Abr. 2022

ROMANELLI, Joyce **Clima organizacional como ponto de partida para melhoria de processos corporativos** fundação Getúlio Vargas /São Paulo,2020 Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29633> Acesso em: 30 abri. 2022

SANTOS, Alessandra Pereira **Conhecimentos, habilidades e atitudes**: o conceito de competência no trabalho e seu uso no setor público. Revista Do Serviço Público / Brasília,2014 Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78> Acesso em: 26 out 2022

SOUZA, Janaina Schio **As práticas de gestão de pessoas com posições estratégicas para o desenvolvimento** Grupo rio Quente/ Goiânia, 2013 Disponível em: <http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/15> Acesso: 01 mai. 2022

SOUZA, Tereza Alves; Júnior Dejanir José; Magalhães, Sérgio Ricardo **A importância do clima organizacional**, Revista da Universidade Vale do Rio Verde /Minas Gerais, 2015 Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191> Acesso: 30 abri. 2022

# CAPÍTULO 13

## **A APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO**

*THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A GROWTH TOOL*

**João Victor dos Santos Silva<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Diante as constantes instabilidades mercadológicas presentes no ambiente interno e externo em que as organizações se encontram, manter-se em um estado competitivo se torna cada mais desafiador, necessitando assim, de utilizar métodos que fomentem a capacidade de desenvolvimento da empresa. Diante disso, o trabalho discute sobre a importância da aplicação efetiva dos fundamentos da gestão estratégica. O presente estudo tem como objetivo geral compreender a importância do Planejamento estratégico e sua aplicação para a competitividade das organizações. Apresenta como objetivos específicos: conceituar os fundamentos da gestão estratégica; apontar ferramentas que auxiliam o gestor na condução de um bom planejamento estratégico; e demonstrar a importância do planejamento estratégico para o desempenho, processos e resultados da organização. Para isso, utilizou-se na metodologia pesquisas bibliográficas. Como resultado da análise teórica; observação, estudos e reflexões que permitem reconhecer a relevância do planejamento estratégico como um fundamento importante para o crescimento da organização. E que a atualização das ferramentas estabelece uma melhoria contínua e auxiliam a organização no seu desempenho externo. Pensa-se na importância que uma boa gestão estratégica afeta diretamente no resultado final de uma organização. E que usar de ferramentas que potencializam o desenvolvimento da empresa frente aos ambientes externo e interno farão com que toda a organização esteja em constante sintonia. Os resultados levam à conclusão que a aprimoração do uso das ferramentas do planejamento estratégico buscam manter a empresa flexível às sensibilidades do mercado, obtendo assim, vantagem competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão. Competitividade. Estratégia. Resultado. Planejamento.

## Abstract

Faced with the constant market instabilities present in the internal and external environment in which organizations find themselves, maintaining a competitive state becomes increasingly challenging, thus requiring the use of methods that foster the company's development capacity. Given this, the work discusses the importance of effective application of the foundations of strategic management. The present study has as general objective to understand the importance of Strategic Planning and its application for the competitiveness of organizations. It presents as specific objectives: to conceptualize the foundations of strategic management; point out tools that help the manager in conducting a good strategic planning; and demonstrate the importance of strategic planning to the organization's performance, processes and results. For this, bibliographic research was used in the methodology. As a result of the theoretical analysis; observation, studies and reflections that allow us to recognize the relevance of strategic planning as an important foundation for the organization's growth. And that the updating of the tools establishes a continuous improvement and helps the organization in its external performance. It is thought of the importance that good strategic management directly affects the final result of an organization. And that using tools that enhance the company's development in the face of external and internal environments will make the entire organization in constant harmony. The results lead to the conclusion that the improvement in the use of strategic planning tools seeks to keep the company flexible to market sensitivities, thus obtaining a competitive advantage in the market.

**Keywords:** Management. Competitiveness. Strategy. Result. Planning.



## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que todas as organizações enfrentam desafios no começo da caminhada, e cada etapa exige uma veia de conhecimento específico, coerente e flexível à cada cenário. O mercado é amplamente competitivo, e pode até ser considerado desleal à vista de pequenos negócios que carecem de uma boa estrutura ou que estão iniciando sua jornada. Adaptar-se faz parte da asserção de qualquer empresa, independente do porte ou nicho.

Diante de um cenário de constantes mudanças, observa-se o comportamento das empresas em seus primeiros anos, onde é visto a busca por sanar a necessidade de consolidar uma estratégia capaz de acender vantagens competitivas, pois uma boa gestão está diretamente ligada a maneira que a organização estabelece seu planejamento.

Mediante a tantas mudanças provenientes de novos cenários, a constante indigência de atualização para sustentar a competitividade mercadológica e a flexibilização no uso de ferramentas de gestão, foi que se originou o seguinte questionamento: Como a aplicação dos fundamentos da Gestão Estratégica pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização?

O presente estudo teve como objetivo principal entender a importância que a gestão estratégica gera sobre a organização. Para que o objetivo seja alcançado, foram traçados objetivos específicos que possibilitam essa compreensão. Estes são: conceituar os fundamentos da gestão estratégica; apontar ferramentas que auxiliam o gestor na condução de um bom planejamento estratégico; e demonstrar a importância do planejamento estratégico para o desempenho, processos e resultados da organização.

No que tange ao tipo de abordagem da metodologia a utilizada nessa pesquisa, foi a de revisão bibliográfica, para tanto, foi elaborada a partir de materiais já publicados em paralelo ao tema escolhido. Como fonte de pesquisa, foram utilizados livros, artigos e revistas publicadas na internet (base de dados do Google Acadêmico) desenvolvidos nos últimos dez anos.

## 2. FUNDAMENTOS PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA

Considera-se que os primeiros conceitos de administração surgiram há muito tempo e que foram aplicados em exércitos para alcançar maior eficácia militar e na resolução de problemas práticos diretamente ligados à um objetivo. Com o passar desse tempo, generais viram que o uso de uma boa estratégia aumentava as chances de vitória contra o exército adversário, e começaram a fazer disso um objeto de estudo.

Já no ramo empresarial, a administração começou a ser utilizada de fato na década de 50, em um período pós revolução industrial. Onde o surgimento veio com o objetivo de suprir a produção em massa proveniente da alta demanda do mercado, e sustentar a operações que apareceram com a formação de grandes empresas. Assim, é notável que



esse conhecimento acompanha a humanidade há muitas gerações, e que vem se aperfeiçoando conforme a precisão de manter-se constante na conquista de um objetivo, seja ele conexo aos campos do relacionamento humano, político, econômico ou empresarial.

O planejamento é uma atividade peculiar na cultura humana e acompanha todas as suas ações, inconscientes e as de maior consistência. Em nosso cotidiano, quando definimos rotinas estamos planejando para que tudo siga o caminho que julgamos ser efetivo. Assim, em âmbito empresarial, entendemos que uma organização também necessita de planejamento para cumprir sua missão. De tal modo, para as empresas, o termo “estratégia” traz consigo um sentido individualizado e característico, conforme apontam as autoras Schuch e Rodegheri (2011, p.54), que segundo elas:

[...] para entender a evolução do pensamento estratégico empresarial, faz-se necessário analisar seu ponto de partida, as estratégias militares. O termo estratégia foi usado largamente pelos exércitos para determinar as ações ofensivas, com o único propósito de alcançar a vitória sobre o inimigo. [...] Somente na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Apesar de não haver em consenso único sobre o conceito de estratégia, visto sua amplitude e complexidade, que, de acordo com Cabral (1998), apresenta um paradoxo que o impede de registrar completamente todos os conceitos e abordagens, pois rege à uma fila de teorias e enfoques à depender do cenário. Entretanto, surge um pensamento de Abrahan Lincoln que ilustra o conceito de estratégia: “[...] se pudéssemos, de início, saber onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo” (ANSOFF, 1983, p. 54).

A estratégia é conectada a um objetivo, e, em paralelo a ela surge a necessidade de traçar o melhor caminho para chegar ao alvo final, caminho que pode ser imprevisível sem a orientação e o direcionamento correto. Em uma linha complementar, Chiavenato (2003) trata o planejamento como uma função administrativa que determina, com antecipação, quais são os objetivos a serem atingidos o que se deve ser feito para alcançá-los.

Outrossim, atualmente, é visto que o mercado evolui de forma sistêmica, e que estar à par de cada etapa do desenvolvimento desde não é o suficiente. Entretanto, pensar estrategicamente vem se tornado um fator vital na ascensão e no gerenciamento de empresas, seja ela grande ou pequena. Pois, em síntese – segundo Porth (2002): a estratégia procura tratar da vinculação entre o que acontece no interior de uma entidade com as variáveis existentes no seu ambiente exterior.

No âmbito empresarial, Ansoff (1993), traz o conceito de estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisão e melhor direção do comportamento de uma empresa, no qual é possível definir o produto a ser desenvolvido e o método a ser empregado, o nicho de atuação no mercado e o comportamento da organização diante a concorrência.

Nesta linha, para que as metas sejam alcançadas e se tenha a orientação correta do caminho a seguir é que surge necessidade de um bom planejamento estratégico. De acordo com Almeida (2010, p. 5) “O planejamento estratégico consiste em uma ferramenta da

administração e busca ordenar as concepções individuais em um único caminho a seguir”.

Chiavenato e Sapiro (2009) salientam que Peter Drucker em 1954 apresentou uma abordagem de Gestão por Objetivos (*Management by Objectives – MBO*), onde Peter realça que uma entidade sem objetivos é como um navio sem leme e que estabelecer objetivos e monitorar seus progressos deveria fazer parte de toda a organização.

Ressalta-se por Oliveira (OLIVEIRA, 1991), que este planejamento é um aparelho da administração que permite à gestão maior sustentação e maior eficiência até encontrar resultados no desenvolvimento e implementação de estratégias na empresa, e assim gerenciar melhor as análises dos ambientes, subsidiando melhor os gestores estabelecendo um melhor rumo para a organização.

Para que uma organização tenha crescimento saudável, não basta ter uma boa estratégia, é preciso que a empresa apresente ações práticas para uma execução eficiente do projeto. A encontro de uma estratégia com êxito, é necessária uma implementação efetiva, direta e precisa, os objetivos e metas devem ser tangíveis e calculados. No geral, ela deve ser composta por três características: objetivos simples e estabilizados a longo prazo, domínio do conhecimento do ambiente competitivo e bom gerenciamento na aplicação de recursos (GRANT, 2010).

Em paralelo a execução e como parte importante no planejamento estratégico, surge a gestão estratégica, que, segundo Bhalla et al. (2009), emergiu pela influência de estudos que conectavam sociologia e economia. Hoje, é estimada como o enriquecimento das teorias das organizações e sua função é sintonizar estratégia, organização e os ambientes interno e externo.

Contudo, à vista de Porth (2002), o surgimento desse conceito veio por princípios do próprio planejamento estratégico, e que hoje tem sido utilizado como um de seus instrumentos. Unindo, portanto, estratégia e gestão em uma única metodologia. Hoje, a gestão estratégica traz grande destaque e relevância à uma organização, pois sua aplicabilidade gera um conjunto de práticas que os gestores e todos do corpo operacional devem executar para que uma a entidade tenha relevância no mercado.

Como dito, em busca de uma aplicação eficiente, a gestão estratégica abrange toda a organização, desde o princípio na montagem da estratégia até o menor processo de sua operação. Pois aborda a estrutura da empresa como um todo na instancia à estabelecer um modelo de gestão capaz de alavancar e estabilizar o crescimento de um organização.

A Gestão Estratégica, de acordo com o conceituou Pereira e Santos (2001), refere-se a uma sistemática que foca em estabelecer objetivos e define uma maneira tangível para alcançá-los, mediante ações distribuídas e aplicadas nos vários níveis hierárquicos de uma organização, tratando, portanto, do nível estratégico, tático e operacional.

Segundo Ansoff e McDonnell (1990), esse modelo aborda uma estrutura semelhante à gestão de mudanças, e compreende, de modo geral, o posicionamento da organização através da execução do planejamento de sua estratégia; sua capacidade de tomar contra-medidas em ocasiões que fogem à estratégia através da gestão de problemas; e através da implementação da estratégia, a gestão sistemática.

Nesse sentido, Shank (1997), mostra que a gestão estratégica vem para organizar o que cada departamento da entidade deve contribuir para que o objetivo seja alcançado, além de servir como uma linha de orientação para quem vai executar a estratégia nos níveis tático e operacional. No mais, também permite estabelecer uma visão favorável à organização, estabelecendo maior segunda para o curto e longo prazo.

Na prática, a gestão estratégica tem sua aplicabilidade voltada para todo o conjunto estrutural da empresa, fortalecendo um sistema de gestão que busca eficiência em seus processos, potencializar a cultura organizacional da empresa por meio da fomentação do plano estratégico; sintonizar a execução dos objetivos e metas de cada setor com a estratégia central, integrando tempo e orçamento; identificar e intensificar iniciativas estratégicas; e ciclar todos os *feedbacks* para obtenção de um novo escopo e alinhamento estratégico.

Em comparativo, a gestão estratégica é um complemento ao planejamento estratégico, pois tem o dever de conciliar o curto, médio e longo prazo em rotinas e processos dentro da organização. Visa, portanto, garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados com máxima eficiência, e preza pelo cuidado com a produção e a relação entre os setores da empresa, maximizando a qualidade do seu corpo operacional e contribuindo para o amadurecimento da organização. Nesse sentido, seguirá o próximo capítulo, onde serão abordadas as principais ferramentas para auxiliar a tomada de decisão do gestor na condução de um bom planejamento estratégico para a organização.

### 3. FERRAMENTAS PARA AUXILIAR A CONDUZIR A ORGANIZAÇÃO

Nesse capítulo serão abordadas as principais ferramentas utilizadas por gestores para dar auxílio a uma boa condução da empresa. De início, daremos destaque à Matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), e logo apresentaremos a ferramenta 5W2H e o Ciclo PDCA.

Antes da inclusão no meio acadêmico e seu uso como ferramenta na construção do planejamento estratégico, a análise SWOT foi o produto de estudo de dois professores de *Haward* - Kenneth Andrews e Roland Cristensen, que a desenvolveram no fim do século XX. Sua aplicação está fundamentada em analisar a competitividade de uma empresa conforme as suas quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Através do mapeamento desses extremos, é possível fazer a inventariação dos pontos fortes e fracos da organização, além de avaliar as oportunidades e ameaças presentes no meio em que essa empresa exerce suas atividades mercadológicas. Em máxima, quando os pontos fortes da entidade estiverem alinhados com fatores positivos que satisfaçam as oportunidades dispostas pelo mercado, a empresa será de fato considerada competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Hoje, muito conhecida no âmbito científico, a matriz SWOT – segundo Araújo et al. (2015), integra um grande grupo composto de vários instrumentos para auxiliar no desenvolvimento estratégico de uma organização. Contudo, recebe maior destaque por

fazer uma conexão direta entre os ambientes internos e externos da empresa, onde será possível catalogar e analisar todas as variáveis presentes nessas duas extremidades.

Segundo Bjorn (2008, a análise SWOT, estabelece um enfoque integrado, e seu propósito consiste em manter a empresa sintonizada com suas variáveis ambientais. Em suma, objetiva confrontar domínios internos da organização com suas fraquezas, assim como as oportunidades emergentes de mercados externos associados aos riscos que possam originar prováveis novas ações estratégicas (tradução nossa). A análise SWOT particularmente mostra uma abordagem combinada e integrada da situação atual da empresa, permitindo decisões bem equilibradas e amplas.

Assim, vale ressaltar que o conceito de ambiente é amplamente percebido em âmbito organizacional como aquilo que cerca ou envolve a empresa, isto é, um mapeamento ambiental, no qual estão expostos todos os recursos financeiros, materiais, financeiros, técnicos, humanos, sociais e mercadológicos (REZENDE, 2012). Com isso, é exposta a figura 1, ela mostra estrutura da matriz SWOT e como é aplicada. A principal funcionalidade de cada quadrante está em examinar os pontos externos e internos da empresa, assim como analisar os fatores que podem influenciar nos processos da tomada de decisão por parte dos gestores.

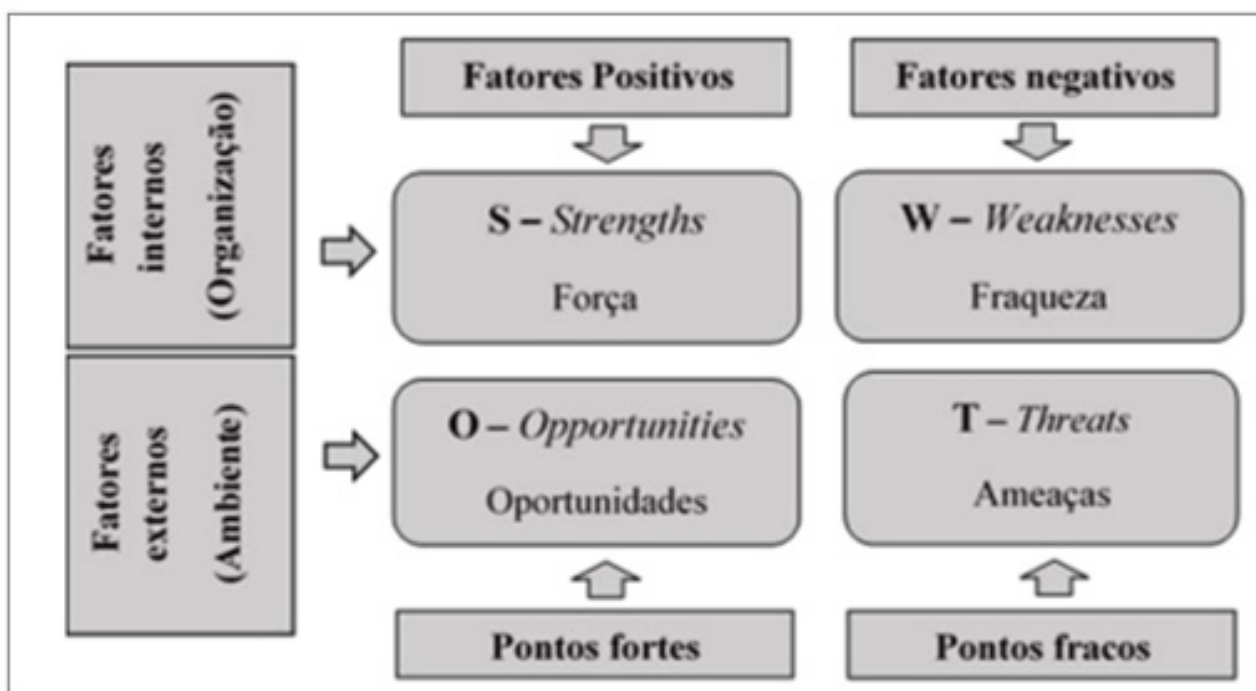


Figura 1 – Matriz SWOT  
**Fonte:** Chiavenato e Sapiro (2003)

Como apontado, portanto, a Matriz SWOT abrange dois grandes ambientes, sendo eles o interno e o externo, e estabelece o mapeamento por quadrantes – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Afim de estabelecer um autoconhecimento organizacional, a análise interna consegue catalogar as forças e fraquezas da organização, e, ao direcionar esforços nesses indicadores, pode-se obter vantagem competitiva ao potencializar e utilizar suas forças, compondo estratégias para cauterizar suas fraquezas.

Rezende (2008), conceitua as forças ou pontos fortes da empresa como as variáveis internas controláveis e que podem criar circunstâncias favoráveis para o crescimento da organização diante das transformações do ambiente que está condicionada. Os pontos

fortes também são considerados como características ou qualidades, capazes de gerar influência positiva comportamento do negócio, e devem ser frequentemente estudados.

Ainda no ambiente interno, em contrapartida, as fraquezas são condições negativas e desfavoráveis à organização. Deduzidas como deficiências, as fraquezas são estimadas como falhas que dificultam a capacidade de ascensão mercadológica do negócio. Assim, esses pontos fracos e devem ser dominados e extinguidos a fim de preservar a saúde e vitalidade da organização (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Análogo ao ambiente anteriormente citado, o ambiente externo envolve a estabilidade de forças macroambientes, isto é, forças que não podem ser controladas pela organização. Segundo Daychouw (2010) esse ambiente é capaz de contribuir para o surgimento de oportunidades ou ameaças, e contribuir significativamente na evolução da implementação estratégica de qualquer organização. Bethlem (2002, p. 159) reitera que “o ambiente externo advém de constantes estabilidades e muda conforme a interação entre elas, podendo resultar em interferências diretas na empresa e em seu plano estratégico”.

Como parte importante e positiva do ambiente externo, as oportunidades – segundo Rezende (REZENDE, 2008), são uma das variáveis externas e que não podem ser controladas, que, a depender do interesse e potencial da empresa, podem ser favoráveis para o aproveitamento da organização. Em complemento (CALLAES et al., 2006) dizem que são circunstâncias ou fatos externos, atuais ou possíveis que tem potencial de contribuir na solidificação dos objetivos estratégicos.

Para finalizar e preencher as quatro extremidades da Matriz SWOT, temos as ameaças, que também partem do conceito ligado às situações e fatos externos, atuais ou potenciais. Mas, que podem se tornar vetores prejudiciais ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (CALLAES et al., 2006).

Diante do que foi apresentado, constata-se que a matriz SWOT é capaz de estabelecer uma interação entre os pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas) catalogados no ambiente interno da organização, e, relacionando-os com as oportunidades e ameaças presentes no macroambiente onde o negócio exerce suas atividades. Assim, é possível medir e analisar as variáveis visando implementar novas diretrizes estratégicas para os objetivos estabelecidos (MOYSES FILHO, 2010). De tal modo como a Matriz SWOT, há ferramentas que visam estabelecer o controle interno de processos e auxiliar na tomada de decisão nos níveis operacional, tático e estratégico.

Nascida em meio a saturada operação da indústria automobilística japonesa após sua segunda revolução industrial, a ferramenta 5W2H – também conhecida como plano de ação, foi criada para auxiliar na fomentação do planejamento através do ciclo de qualidade PDCA (SILVA et al., 2013). Devido a sua flexibilidade a alta escala de uso, Silva (2017, p. 14) ressalta que: “a praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método”.

Segundo Lucinda (2016), a 5W2H assume a forma de um checklist de ações que devem ser claramente definidas na realização de um projeto claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto. Com o objetivo de resumir as atividades em um sistema visual e mais organizado, sua função está contida em distribuir os afazeres advenidos do

plano de ação, alinhando prazos e registros para a concretização do projeto.

Behr et al. (2008, p. 39) trazem o conceito da ferramenta como “uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”. Em resumo, a estrutura se baseia em sete perguntas, sendo estas: What (O que), Where (onde), Who (quem), Why (porque,), When (quando), How (como) e How Much (quanto, custo).

De acordo com Mello et al (2016), a 5W2H pode ser definida como um plano de ação tem por objetivo criar um checklist preciso com perguntas diretas e concisas que vão permitir o gestor de ter um planejamento geral acerca das ações realizadas na execução do projeto. O uso dessa ferramenta agrega muito valor na captação de informações sobre processos bem como a implementação de melhorias, além de estabelecer padrões na relação de indicadores (MARSHALL JUNIOR et al., 2010).

Em concordância com Oliveira (1996), o plano de ação estabelece diretrizes no planejamento que orientam as práticas a serem implementadas. Quando bem organizada a sua estrutura orienta e norteia às decisões, auxiliando diretamente no acompanhamento e amadurecimento do projeto. Mas, para isso, é preciso que a estrutura esteja de fato bem sinalizada e com todos os elementos necessários para total implementação. Abaixo, no quadro 1, temos um exemplo da estrutura da ferramenta 5W2H.

Quadro 1 – Estrutura da ferramenta 5W2H

<b>Método dos 5W2H</b>			
<b>5W</b>	<b>What</b>	<b>O Que?</b>	<b>Que ação será executada?</b>
	<b>Who</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quem irá executar/participar da ação?</b>
	<b>Where</b>	<b>Onde?</b>	<b>Onde será executada a ação?</b>
	<b>When</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quando a ação será executada?</b>
	<b>Why</b>	<b>Por Quê?</b>	<b>Por que a ação será executada?</b>
<b>2H</b>	<b>How</b>	<b>Como?</b>	<b>Como será executada a ação?</b>
	<b>How much</b>	<b>Quanto custa?</b>	<b>Quanto custa para executa a ação?</b>

**Fonte:** Meira (2003)

Ao analisar a estrutura da ferramenta, é notável que as perguntas e respostas estão relacionadas e que ao finalizar o preenchimento é possível identificar um plano de ação organizado. Assim, como produto da ferramenta, temos um documento descomplicado e conexo ao plano estratégico da empresa, no qual todas as ações podem ser definidas com prazos e responsáveis identificados.

Por fim, planejar a implementação de novas ferramentas não é o suficiente, é necessário que a manutenção e o uso delas seja constante, como em um ciclo que almeja continuamente a asserção mercadológica da organização. Para tanto, o uso de uma ferramenta de qualidade muito usada para auxiliar no desenvolvimento organizacional se faz necessário.

Criado na década de 30 nos laboratórios da *Bell laboratories* pelo estatístico Walter A. Shewhart, o então conhecido Ciclo PDCA emergiu como um gerenciador de processos, e

seu uso se estende a qualquer tipo de demanda. Após a popularização dessa metodologia em 1950, Edwards Deming sistematizou sua aplicação dentro das perspectivas de Qualidade Total e o batizou por *Shewhart PDCA Cycle*, (Deming, 1990).

O Ciclo de Shewhart, popularmente conhecido como Ciclo PDCA, Ciclo de Deming ou até Ciclo da Qualidade, é um sistema muito utilizado na solução de problemas dentro de uma empresa, suas funções estão profundamente conexas para auxiliar no prognóstico, diagnóstico e análise de falhas dentro de uma organização. Essa ferramenta faz parte de um pequeno grupo de instrumentos que de fato são tão eficientes quanto essa ferramenta de resolução de problemas e aprimoramento contínuo. Tendo em vista seu direcionamento efetivo e condução sistêmica na obtenção de vantagem competitiva, vitalidade e desenvolvimento da organização (QUINQUIOLO, 2002).

Por estar diretamente ligado a aplicação do conceito de processo, para que o PDCA tenha constante eficiência na organização, é preciso que os envolvidos na operação tenham total visão processual da empresa. E isso se dá em todos os níveis da empresa, desde o manejo dos insumos para a produção, do gerenciamento da relação com os clientes e fornecedores, até as maiores decisões no plano estratégico, tudo precisa estar interligado para maximizar a ferramenta (TACHIZAWA, SACAICO, 1997).

Segundo Campos (1996) O Ciclo de Deming estabelece uma metodologia de para gerenciar processos e sistemas. E seu objetivo está condicionado em traçar um caminho para se obter êxito em metas que foram atribuídas ao sistema da organização. Em complemento, Campos (2004) reforça que o ciclo PDCA é “um caminho para se atingirem as metas”

Conforme é possível observar na Figura 2, o ciclo PDCA é dividido em 4 grandes etapas: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Atuar (Action). De acordo com o conceito de Silva (2014), na etapa PLAN são estabelecidas as metas e a estratégia a ser usada para atingi-la, DO trata sobre a educação e conscientização, além de treinar e coletar dados, na etapa CHECK os resultados obtidos são devidamente analisados e no ACTION as correções serão aplicadas após a tomada de decisão.

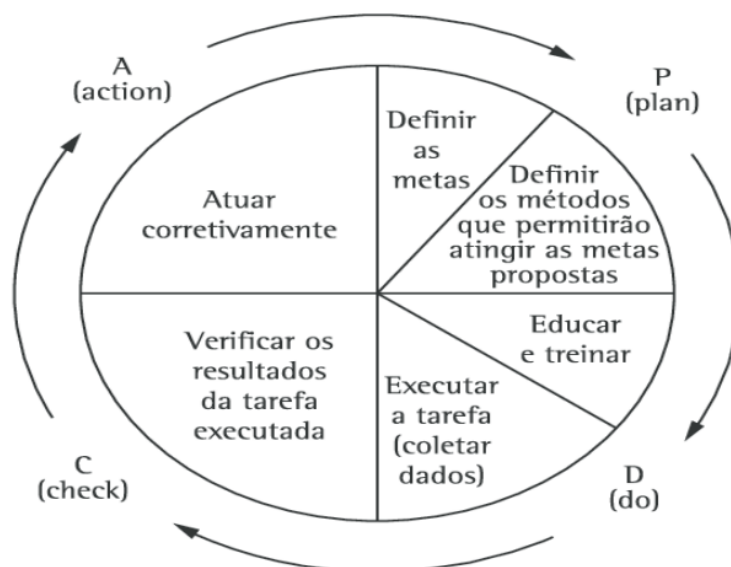


Figura 2 – Ciclo PDCA  
**Fonte:** Silva (2014, p. 52)



Hoje, o PDCA é operado em diversas organizações, pois sua aplicação abrange todo e qualquer tipo de negócio e pode garantir um melhor conhecimento por parte dos gestores sobre a organização, reduzindo possíveis equívocos em um processo decisório.

Assim, é visto que o uso dessa ferramenta envolve diversas alternativas, e pode ser usada principalmente para compor avanços provindos do nível estratégico, pois traz enfoque aos princípios da melhoria contínua, dando ênfase ao planejamento e a importância de se estabelecer metas que possam ser alcançadas com efetividade e eficiência, e por fim, obter o produto das ações e transformar em vitalidade para a organização.

Para maximizar a eficiência dessas ferramentas, faz-se necessário ter uma base sólida de planejamento, capaz de direcionar e sustentar a organização. A seguir, pretende-se estudar a importância de ter um bom planejamento estratégico e como a sua aplicação pode contribuir para a saúde do negócio.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

Hoje, a vitalidade das empresas está diretamente condicionada a sua flexibilidade diante as instabilidades do mercado, da necessidade de atender os clientes e cumprir com suas obrigações, de forma que a competitividade possa ser mantida. Dessa forma, vemos que para uma organização tenha estrutura para atender as novas exigências mercadológicas é necessário que esta faça adequações e elabore um planejamento estratégico que norteie o caminho para a obtenção de vantagem competitiva.

Para Chiavenato (1999) o conceito de organizações é como o de sistemas sociais que objetivam alcançar uma meta diante um ambiente instável e dinâmico. Para que possam se estabelecer no mercado precisam se reajustar continuamente, alocando seus recursos corretamente diante as oportunidades advindas do ambiente, e assim, gerar maior vantagem diante seus concorrentes. Aplicar os princípios de melhoria contínua e adequar à estratégia da organização visando garantir maior qualidade e gerar mais valor na cadeia produtiva é uma maneira de atingir maior competitividade e desenvolvimento no plano estratégico da organização.

Gozzi (2015) salienta que fundamentar o planejamento com a ideia de que tudo que será feito poderá ser aperfeiçoado é um princípio da melhoria contínua – que pode ser definida como a procura contínua por maior eficiência em processos e ações na organização. Tendo em vista como um investimento na empresa, deve ser visto como constante aculturamento. Assim como um processo que gera mudanças gradativamente

A saúde das empresas, no geral, está totalmente ligada a sua capacidade de se adaptar à volatilidade do mercado, e se desenvolver como uma empresa flexível, ágil e inteligente. Na busca constante para alcançar um alto grau de competitividade mercadológica, é importante que os gestores estejam atentos ao ambiente interno da organização, pois, após analisar esses ambientes é possível reagir melhor as variáveis externas, aproveitando oportunidades e evitando ameaças.

Assim como os fatores internos, os fatores externos também contribuem para o



desenvolvimento ou déficit das empresas, pois podem exercer grande autoridade e controle sobre a organização, independente do porte. Por estarem em constante mutação, a influência desses fatores pode variar de empresa para empresa e ir além da sazonalidade de mercado, e essa poderá sofrer influência das condições econômicas; condições de mercado; normas reguladoras do setor; comportamento dos clientes, fornecedores e crescimento dos concorrentes; e entre outros.

Os fatores internos são considerados aspectos diretamente ligados ao ambiente interno da organização. Segundo Coutinho & Ferraz (1995) ) esses fatores podem contribuir para a competitividade de uma organização, principalmente aqueles que estão ligados sob a esfera de decisão no nível estratégico, ressaltando também aqueles pertinentes à gestão, estratégia, capacitação produtiva, capital humano e flexibilidade para inovação.

De acordo com Nakamura (2000), os planos formais agregam muito valor às pequenas e médias organizações quando utilizados para gerir objetivos, pois fornece integração entre o plano estratégico e as atividades executadas, influência na percepção dos colaboradores sobre a empresa, despertando compromisso para com a organização.

Em continuidade, segundo Scramim & Batalha (1997), o planejamento estratégico é capaz de aumentar significativamente a precisão na escolha das estratégias implementadas, na suscetível execução dos planos de ação advindos dessas estratégias e na conclusão dos objetivos estimados. Dessa forma, segundo o que escreveu Oliveira (1986), quando for aplicado corretamente e alcançar a centralidade de sua eficiência, o planejamento estratégico é capaz de alavancar toda a organização de modo a desenvolver crescimento e desenvolvimento positivo, amadurecendo a diversificação e inovação mercadológica.

Segundo elencou Oliveira (2007), através da implantação de um bom planejamento estratégico é esperado que uma organização possa ter melhor certeza ao catalogar as suas forças e fraquezas, gerindo também o comportamento da organização diante as variáveis externas ao aproveitar oportunidades e reagir melhor diante às ameaças.

Em complemento as expectativas diante o planejamento estratégico, Oliveira (2007) ainda menciona que para obter um plano de trabalho eficaz a empresa precisa levar em consideração os princípios básicos para a implementação do planejamento estratégico; estabelecer as metas e os objetivos desejados pela organização, o direcionamento que a organização vai seguir, incluindo pontos alterativos; estruturar a alocação de recursos e documentar os planos de ação. Neste sentido, Policastro (2000) destaca alguns motivos importantes para que uma organização deva criar e amadurecer o seu plano estratégico:

Com a tecnologia a favor da volatilidade mercadológica, gerir empresas se tornou uma tarefa ainda mais desafiadora. O Planejamento estratégico estabelece diretrizes que podem auxiliar a sintonizar o ambiente interno da organização com o que acontece no ambiente externo, possibilitando aos gestores anteciparem possíveis casualidades e aproveitar oportunidades;

Utilizar do planejamento estratégico para fomentar a participação dos colaboradores por todos os setores da organização, fortalecendo e disseminando objetivos até que todos níveis contribuam;

Estabelecer um bom plano estratégico e documentar de forma concisa permitirá que sócios, acionistas e partes interessadas participem com maior assertividade nas decisões da organização, além de servir para manter um bom relacionamento com fornecedores, clientes e todo o ciclo de relacionamento ligado à empresa;

No tocante a estabelecer metas a longo prazo, o planejamento abrange todas as áreas da organização, norteando os próximos passos. Isso também se estende aos controles financeiros, que sem a orientação correta não são autossuficientes para a sustentar a empresa.

De tal modo, Megginson et al. (1986), também evidência as vantagens que o planejamento estratégico traz para aumentar o grau de competitividade de uma organização. Segundo ele, elas ajudam a alta gestão a adaptar-se e ajustar-se as variações do ambiente; auxilia também na solidificação de assuntos relevantes e de interesse de toda a organização, dá aos administradores a capacidade de observarem a operação da empresa com mais clareza, direciona com mais precisão as responsabilidades e melhora a delegação de tarefas, estabelece ordem às atividades no nível operacional, sistematiza e ajuda a harmonizar o direcionamento nas mais diversas partes da organização, torna mais nítida a visualização dos objetivos da empresa, minimiza as falhas na tomada de decisão, pois reduz as chances de adivinhação dos gestores, além de poupar esforços desnecessários na resolução de conflitos, tempo e recursos financeiros.

No entanto, a busca pela vantagem competitiva não é uma exclusividade das grandes empresas, manter-se firme no mercado também é uma questão de sobrevivência para as Micro e Pequenas Empresas. Visto a instabilidade dos ambientes e a contínua exigência mercadológica, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) encontram muitos desafios no amadurecimento do seu plano estratégico.

Enquanto nas grandes empresas o desafio está em manter o ciclo de qualidade ativo, nas MPEs o obstáculo principal está na implantação. Segundo Fontes Filho e Nunes (2010) o escopo estratégico utilizado para nortear as grandes empresas não se encaixa na atividade das MPEs, por se tratar de dimensões estruturais distintas. Cabe, portanto, ao gestor enxergar dentro do ambiente interno da empresa a chance de potencializar os seus pontos fortes (TERENCE, 2002).

Segundo Harrison (2005) as empresas optantes por estruturar um planejamento estratégico tem melhores frutos, pois sempre estarão mais preparadas nos mais diversos cenários econômicos. Além disso, estabelecer esse planejamento, permitirá que a empresa esteja melhor direcionada em meio ao mercado. Assim, é visto que executar um bom planejamento estratégico e estabelecesse o direcionamento da organização possibilitará que o negócio tenha mais vitalidade e aproveite ainda melhor os seus pontos fortes frente às oportunidades. Caso implante conforme o escopo desse plano aumentará as chances de a empresa ter sucesso.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho proporcionou alcançar o objetivo proposto com base nas pesquisas bibliográficas sobre o tema A aplicação da gestão estratégica como ferramenta de crescimento. Justificou-se o tema escolhido por tratar de instrumentos que podem proporcionar tomadas de decisões assertivas e por serem um fator do planejamento estratégico que possibilita aos gestores obterem direcionamento na organização e em suas análises para as tomadas de decisões.

Nesse conjunto, a revisão de literatura considera que a aplicação de um plano estratégico contribui para a obtenção de vantagem competitiva da empresa, e que através da sua implantação efetiva e do uso constante de ferramentas não só para manter a saúde diante da instabilidade do mercado, mas também para assegurar o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Assim, vale enfatizar que a aplicação efetiva do planejamento estratégico permite a organização maior capacidade de resposta frente às variações do ambiente, pois, e sua inserção na cultura organizacional dá aos seus gestores a capacidade norteá-la com mais eficiência e permitirá que alcance os objetivos propostos desde a sua constituição, estando ainda sob a necessidade de ajustar e adaptar novas ações de estratégia.

Portanto, a concretização da pesquisa conseguiu evidenciar algumas ferramentas que auxiliam a tomada de decisão, dando ao gestor fundamentos para exercer uma boa escolha. Com isso, são recomendadas pesquisas mais aprofundadas que relacionem o comportamento das organizações (em especial as MPEs) com as constantes variações provenientes da crise sanitária causada pela Covid-19, que desestruturou empresas e tornou o ambiente externo ainda mais desafiador, ocasionando vantagens e desvantagens competitivas em diferentes nichos influenciando no resultado final das organizações.

## Referências

- ANSOFF, H. I. Corporate strategy: **an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-4
- BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms, **Small Business Economics**, v. 32, iss. 1, jan., p. 77-94, 2009.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações: da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J. C. (1995). Estudo da competitividade da indústria
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990
- FONTES Fo, J. R.; NUNES, G. S. A. O estrategista do micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Gestão e Negócios**, 12(36), 271-28
- GOZZI, M. P. (2015). **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Person
- GRANT, R. M. 2010. **Contemporary strategy analysis** (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- HARRISON. J. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005. Campinas, SP, Papirus.
- LUCINDA, Marco Antônio. Análise e Melhoria de Processos - **Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p.
- MARSHALL JÚNIOR, Isnard et.al. **Gestão da Qualidade**. 10.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- MOYSES FILHO, Jamil. Et al **Planejamento e Gestão Estratégica em organizações e Saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Prática** – 23º. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008 \_\_\_\_\_ **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. Rev. e Atual. São Paulo: Atlas, 1991.
- PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS dos, Aparecido Silvio. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- POLICASTRO, M. L. (2000). Introdução ao planejamento estratégico. **Small Business Administration** - Série de Gestão e Planejamento. <http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt> (jan /2001).
- QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SCHUCH, Maria Alice; RODEGHERI, Vera Lúcia. **Estratégia empresarial: planejamento e implementação**. Revista Sabber Humano, Recanto Maestro, nº 1, p. 52-66, fevereiro, 2011.
- SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. (1997). **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados**. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.

SHANK, John. GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos- Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Anais... Horizontina, 2013.

SILVA, Damião Limeira da. **Gestão da qualidade: diretrizes, ferramentas, métodos e normalização**. São Paulo: Érica, 2014.

SILVA, Jaqueline Luisa. **APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DE PROCESSOS PRODUTIVOS ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO AUTOMOTIVO**. XXXV II ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Joinville, SC, 10 10 2017.

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. (Mestrado). Escola de Engenharia, USP, São Carlos.

# CAPÍTULO 14

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS*

**Robson Fonseca Nunes Junior<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral compreender a importância da Gestão de Pessoas para a competitividade das organizações. Apresenta como objetivos específicos: descrever os conceitos de Gestão de Pessoas, sua evolução e mudanças, apresentar ferramentas utilizadas na Gestão de Pessoas que podem auxiliar na condução de um bom Clima Organizacional e explicar os principais desafios e a importância da Gestão de Pessoas para que organizações se tornem competitivas. Para isso, utilizou-se na metodologia pesquisas bibliográficas. Como resultado da análise teórica; observação, estudos e reflexões que permitem reconhecer a relevância das ações da gestão de pessoas como um aspecto determinante para o sucesso da organização. E que a atualização das ferramentas assim como novos modelos de gestão, estabelecem uma melhora para o clima organizacional e seu desempenho externo. Pensa-se na importância que uma boa gestão influencia diretamente no resultado final de uma empresa. E que o uso de ferramentas valoriza o capital humano não só nas questões relacionadas a satisfação do colaborador e seu bem estar no trabalho, mas para manter o treinamento e o desenvolvimento de pessoas para alcançarem os objetivos. Os resultados levam à conclusão que a aprimoração das técnicas estratégicas de gestão de pessoas, buscam manter o colaborador fortemente motivado e valorizado, criando assim, vantagem competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Pessoas. Gestão. Competitividade. Motivação. Resultado.

## Abstract

The present study has the general objective of understanding the importance of People Management for the competitiveness of organizations. It presents as specific objectives: to describe the concepts of People Management, its evolution and changes, to present tools used in People Management that can help in the conduct of a good Organizational Climate and to explain the main challenges and the importance of People Management for organizations become competitive. For this, bibliographic research was used in the methodology. As a result of the theoretical analysis; observation, studies and reflections that make it possible to recognize the relevance of people management actions as a determining aspect for the success of the organization. And that the updating of tools as well as new management models, establish an improvement for the organizational climate and its external performance. Think about the importance that good management directly influences the final result of a company. And that the use of tools values human capital not only in issues related to employee satisfaction and well-being at work, but also to maintain the training and development of people to achieve goals. The results lead to the conclusion that the improvement of the strategic techniques of people management, seek to keep the employee strongly motivated and valued, thus creating a competitive advantage in the market.

**Keywords:** People. Management. Competitiveness. Motivation. Result.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema A importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, que possui como propósito demonstrar um processo de um conjunto de práticas que se desenvolveram ao longo dos anos, voltadas para o comportamento do colaborador com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal e profissional para que a organização possa alcançar melhores resultados.

A pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica que a Gestão de Pessoas quando aplicada nas organizações fornece benefícios para reter melhores profissionais, visto que é fundamental investir na valorização do capital humano, pois viabiliza que a organização atue no mercado de forma mais estratégica e eficaz.

Nesse contexto, diante das constantes mudanças que ocorreram no mercado, cada vez mais as organizações buscam ferramentas para alcançarem seus objetivos internos e externos, para que assim possam se manter no cenário competitivo. O problema desta pesquisa consistiu em responder: qual o impacto da Gestão de Pessoas para a competitividade das organizações?

O objetivo principal deste estudo buscou pesquisar por meio da literatura compreender a importância da Gestão de Pessoas para a competitividade das organizações. E possui como objetivos secundários descrever os conceitos de Gestão de Pessoas, sua evolução e mudanças, apresentar ferramentas utilizadas na Gestão de Pessoas que podem auxiliar na condução de um bom Clima Organizacional e explicar os principais desafios e a importância da Gestão de Pessoas para que organizações se tornem competitivas.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Chiavenato, Cappelli, Paludo, Andrade e Boas. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Organização, Resultados, Gestão e Estratégia.

## 2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS

É fundamental compreender a evolução da Gestão de Pessoas nas organizações, sendo necessário para entender todo o processo do comportamento organizacional de colaboradores e gestores. Visto que ao longo dos anos, esse processo vem ocorrendo e causando discussões em diversas áreas.

Diante disso, a Gestão de Pessoas (GP) é marcada por uma geração de movimentos, sendo o primeiro movimento através da Administração Científica, que teve o engenheiro Frederick W. Taylor como fomentador nos Estados Unidos em 1903 e Henri Fayol na França em 1916 (ULRICH, 2003). Logo, o principal objetivo desses movimentos foi gerar uma



fundamentação científica às atividades administrativas, criando assim a substituição ao empirismo e a improvisação.

De acordo com a revisão bibliográfica, as análises e pesquisas de Taylor consumou que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. E com base nessa teoria Taylor desenvolveu o sistema de administração científica, que visava o processo de racionalização do trabalho a partir da simplificação dos movimentos requeridos para a execução das atividades (PALUDO, 2010).

Por conseguinte, foi desenvolvido estudos e teorias ligados a insatisfação por parte dos trabalhadores, surgindo assim outro movimento intitulado como Escola das Relações Humanas. Esse movimento possuía como perspectiva constatar a real necessidade de considerar a relevância dos fatores sociais e psicológicos na produtividade, seguindo mais tarde com estudos sobre a motivação no ambiente laboral.

De acordo com Ivancevich (2011), a origem desses movimentos foi concedida pelos estudos de Elton Mayo, um importante psicólogo americano. Sua contribuição para o comportamento organizacional se desenvolveu por meio de uma experiência considerada pioneira no campo de estudo do comportamento do humano no trabalho.

O mesmo autor descreve que a experiência desenvolvida por Mayo ocorreu em uma fábrica no distrito de Hawthorn em Chicago, e dispôs como foco o estudo da produtividade dos funcionários, assim como toda a rotina de laboral que incluía os acidentes e os horários para o descanso.

Para os autores Motta e Vasconcelos (2010), suas experiências contribuíram para vários estudos comportamentais e principalmente para que os psicólogos compreendessem como a rotina do colaborador pode afetá-lo em diversas áreas de convivência. Que mais tarde possibilitou ao psicólogo Eric Trist criar o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que surgiu na década de 50, na Inglaterra, através de estudos desenvolvidos por meio da compreensão da relação entre um colaborador e uma organização e, fatores que levam a satisfação e motivação dentro da organização.

Após a experiência de Mayo, a relação humana começou a ser considerada com mais reconhecimento dentro do ambiente de trabalho e nas organizações que possuíam um porte mais complexo. No entanto, houve a necessidade das organizações compreenderem as circunstâncias que os colaboradores estariam expostos, relacionando fatores emocionais que afetavam diretamente o desempenho no trabalho, assim como os problemas de relacionamento entre os colaboradores.

*Para Andrade e Amboni (2010),* esses movimentos da Administração Científica e das Relações Humanas determinaram a evolução do Recursos Humanos e Gestão de Pessoas dentro das indústrias e construíram o desenvolvimento das organizações em direcionados ao processo de relacionamento entre empresa e colaborador.

Ainda após a Segunda Guerra Mundial, foi constatado que nos Estados Unidos havia um aumento significativo sobre a criação de sindicatos e, conseqüentemente, a forma como os trabalhadores se posicionavam diante das empresas. Essa conjuntura definiu mudanças relevantes para a administração de pessoas, onde as atividades antes eram re-

gistradas apenas como disciplinar, isto é, não importava quais atividades os trabalhadores estavam sendo obrigados a se submeter (CAPPELLI, 2003).

Perante o exposto, a relação de novas forças, fizeram com que as empresas passassem a se preocupar com as condições de trabalho e com as concessões de benefícios aos seus funcionários. Posto isto, passaram a compreender a necessidade de negociar com os sindicatos que representavam os trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2004), surgiram às três eras organizacionais que se apresentam como: Era da Industrialização Clássica, Era neoclássica e Era da Informação. Na Era da Industrialização Clássica sucedeu após a Revolução Industrial em 1950 e até a metade do século XX. Essa cultura organizacional era direcionada para o passado e para a valorização e conservação das tradições organizacionais, visto que as pessoas eram consideradas recursos de produção.

Para Andrade e Boas (2009), nesse período surgiram as primeiros divisões de relações industriais e departamentos de pessoal, sendo direcionados a fazer com que os trabalhadores cumprissem com as exigências das indústrias. Desse modo, eram levados em considerações apenas os esforços físicos onde se predominavam a mão de obra.

Já para o autor Iavancevich (2011), a chegada da Era Neoclássica aconteceu entre as décadas de 1950 e 1990, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, essa teoria substituiu a teoria Era da Industrialização Clássica. Logo, o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas que logo em seguida foi substituída pela teoria comportamental.

Já em 1990 iniciou-se a Era da Informação, sendo considerada a época das mudanças inesperadas em um curto espaço de tempo. Pois, essas mudanças influenciaram dentro das organizações em relação ao tratamento dos funcionários. Nesse período algumas organizações de porte moderno perceberam que a era clássica e neoclássica de administrar, não valorizavam seus empregados e utilizavam de tradições antigas. Em consequência disso o departamento pessoal passou a ser denominado como Recursos Humanos (DAVEL; VERGARA, 2012).

O século XX foi marcado por diversos acontecimentos dentro da área da gestão, a partir de 1960 iniciaram os estudos da administração de Recursos Humanos que são decorrentes do crescimento das organizações. Nesse período apareceram novas oportunidades de trabalho, em que as empresas passaram a valorizar o capital humano dando início ao processo de administração dos recursos humanos.

Para Chiavenato (2004), a Administração dos Recursos Humanos (ARH), consiste no processo de planejamento que envolvem a organização, a coordenação e todo o controle de técnicas que visam promover o desempenho eficiente de pessoas durante o mesmo período em que a organização representa o meio em que as pessoas se possam colocar e alcançar seus objetivos de forma individual no trabalho. Compreende-se que a (ARH) busca manter os empregados na organização, criando assim um leque de oportunidades.

É possível salientar que os conceitos sobre Recursos Humanos (RH) e Gestão de pessoas (GP) podem ser associados como sinônimos, no entanto, ainda que desempenham

uma mesma atividade, com um único objetivo, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos possuem características próprias, sendo que cada uma possui funções específicas. Dessa forma, ambas são importantes e trabalham juntas para o sucesso de uma organização.

Para Paludo (2010), o setor de (RH) era conceituado somente como uma função administrativa e mecânica. Pois, o profissional da área era responsável por recrutamento, demissão e folha de pagamento, apoio à organização e afastamentos, mas com pouca aplicação prática e quase nenhum direcionamento estratégico para o crescimento da empresa.

A vista disso, o (RH) passou por mudanças que contribuíram para uma percepção ampla sobre a realidade dos colaboradores e as necessidades do negócio. Nos dias atuais o departamento de Recursos Humanos se tornou uma área fortemente estratégica no sentido de realizar práticas que estejam sempre equiparadas com as necessidades e objetivos organizacionais. Visto que o foco do (RH) é relacionado ao desempenho dos colaboradores, sendo responsável pelas ações de desenvolvimento de pessoas conforme com as metas estabelecidas, tanto individuais quanto organizacionais, com o objetivo voltado em melhorar o desempenho de todos.

Já a Gestão de Pessoas está relacionada com a motivação e engajamento dos colaboradores. Sendo responsável por elaborar e fazer a manutenção de uma cultura organizacional saudável, menos hierarquizada e horizontal, criando assim, ações de comunicação interna para o estimulando da comunicação e feedback de modo constante, além de incluir diagnósticos de competências (PALUDO, 2010).

Logo, a área de Gestão de Pessoas também desempenha diagnósticos de clima organizacional, com o objetivo de obter dados em relação a percepção dos colaboradores no que se refere a certos pontos da organização no intuito de incentivar o bom relacionamento interpessoal e bom clima no ambiente laboral, desse modo, a (GP) auxilia a identificação previa de indivíduos e enquanto colaboradores, a formação de líderes, e ainda auxilia a diminuir taxas de rotatividade.

Ulrich (2003), descreve que (GP) tornou-se um parâmetro para administrar pessoas que buscam participar efetivamente das atividades das organizações. Essa relação entre colaborador e empresa inclina-se a desenvolver e monitorar novos talentos dentro da empresa, através do desenvolvimento do capital humano. Dessa forma a função envolve todo o processo de gestão desde a entrada do funcionário até sua saída.

Com o passar do tempo foi compreendido que as empresas são feitas de pessoas e que elas devem ser vistas como colaboradores que são responsáveis pela garantia e pelo sucesso de uma corporação, pois sem elas o empreendimento não pode aplicar seu dinheiro em serviços suficientes para garantir sua permanência no mercado.

Diante disso, a Gestão de Pessoas propõe-se garantir que todas as necessidades dos colaboradores serão atendidas, levando em consideração todos os interesses que são relevantes para conseguir pacificar os conflitos internos, que influenciam na rotatividade de pessoas e conseqüentemente na lucratividade.

Ainda que seja imprescindível valorizar o capital humano, é necessário também dis-

por de lideranças capacitadas para conduzir as estratégias voltadas ao cliente interno, garantindo assim o sucesso da empresa no mercado, e conseqüentemente, seu reconhecimento dentro da mesma. Seja qual for o porte da empresa é necessário manter um clima organizacional para o engajamento do colaborador.

Uma boa equipe de GP tem como objetivo direcionar seu foco nos colaboradores, utilizando-se de técnicas de motivação (treinamentos, conversas, bônus financeiros etc.) e buscando sempre garantir que organização e colaborador estejam o mais satisfeito possível um com o outro (SABOIA; CHIES, 2012 p. 45).

Posto isto, a (GP) fundamenta-se na aplicação de processos que auxiliam no desempenho das pessoas que compõem a organização incluindo líderes, e como essas pessoas podem ser estimuladas e capacitadas para um bom clima organizacional adequado. Visto que fazem parte dessa aplicação, os processos de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização e motivação.

No próximo capítulo serão abordadas as questões sobre as ferramentas utilizadas na Gestão de Pessoas para auxiliar na condução de melhoramento do clima organizacional e na promoção de desempenho eficiente dos colaboradores, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, ligados de forma direta ou indiretamente com a empresa.

### **3. FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE PESSOAS NA CONDUÇÃO DO DESEMPENHO E CLIMA ORGANIZACIONAL**

As organizações são compostas por pessoas, sendo esse o principal recurso para o alcance de objetivos, mas que nem sempre é utilizado e motivado pelas organizações. À vista disso, o estudo do trabalho na sociedade fundamentou diversas teorias comportamentais que originaram em ferramentas que contribuem para satisfação dos colaboradores, seu desempenho, clima organizacional e seu desenvolvimento de modo geral.

No entanto, a finalidade da área de Gestão de Pessoas (GP) nos dias atuais tem o intuito mais estratégico para possibilitar o desenvolvimento de competências individuais, oferecendo aos colaboradores capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramento das entregas de cada das atividades através de indicadores de desempenho e incentivo com foco sempre no resultado final da organização e ainda a valorização do capital humano.

É por meio de algumas ferramentas que o especialista em gestão de pessoas consegue construir um plano para melhorar o clima organizacional entre outros fatores. As ferramentas mais utilizadas para cumprir as demandas internas se apresentam como: Avaliação de Desempenho, *Assessment*, a Pesquisa de Clima Organizacional e Programas de Qualidade de vida no Trabalho entre outras (MARINHO et al., 2014).

Desse modo, o gestor pode fazer usos dessas ferramentas para elaborar estratégias que possam atingir os objetivos principais de determinado colaborador, grupo, setor ou

da organização como um todo. Visto que o intuito dessas estratégias é extrair o maior grau de desempenho, além de aumentar os fatores de motivação que auxiliam no clima organizacional.

De acordo com Lima (2009) a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de Gestão de Pessoas (GP) que é aplicada para medir o desempenho de um colaborador diante da execução de determinada atividade ou função. E com base nos indicadores de desempenho são definidos os objetivos de cargos aliados aos objetivos institucionais.

Posto isso, o gestor é quem aplica o processo de avaliação de desempenho em determinado momento para os colaboradores. Ainda segundo Lima (2009) enfatiza que é possível os gestores ao utilizar essa ferramenta, inclina-se para apresentar um comportamento "neutro" demasiado para que o resultado dessa avaliação não afete de forma negativa as futuras demandas do colaborador e contribua para a desmotivação. Logo, não repassar o *feedback* corretamente por considerar apenas as pressões do mercado, resultará em um clima organizacional inadequado.

O Processo de Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração mostrar clareza e estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO, 2002 p.63).

É possível compreender, que o processo de avaliação de desempenho inclui a averiguação frequente do comportamento do colaborador, assim como dos progressos e limitações, êxitos e insucessos das atividades que foram desenvolvidas em um dado momento, porém, o *feedback* pode ser positivo mesmo que o desempenho tenha sido baixo, o qual complicará nos resultados.

Segundo Bolgar (2002) expõe que a Avaliação de Desempenho se empenha a dar respostas ligadas a evolução na realização das atividades preferenciais no trabalho. Para isso, a avaliação deve medir as reais necessidades de verificação de metas e pontos críticos da área que se está avaliando.

A avaliação de desempenho trabalha as seguintes aplicações no ambiente laboral: Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente, da instituição; Estímulo à comunicação interpessoal; Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido; Indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito; Indicações de necessidade de treinamento; Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado; Serve de apoio às pesquisas de clima organizacional (BOLGAR, 2002 p. 62).

Diante do exposto, o mercado de trabalho vem demandando que as organizações, progressivamente mais, conheçam seus colaboradores, além de detectar líderes e o ponto forte de cada membro da equipe, ao mesmo tempo em que se procura afastar as fraquezas que podem contribuir de forma negativa tanto em seu desempenho enquanto gestor, no desempenho dos colaboradores e no clima organizacional.

Ainda de acordo com o mesmo autor, aplicar apenas o processo de avaliação de desempenho não levará a respostas eficientes, e ainda poderá comprometer a gestão financeira da organização. Nesse sentido, é importante que o especialista em gestão de pessoas compreenda o processo de avaliação de competências como um processo inicial para que a empresa consiga obter um diagnóstico mais preciso e, assim, aplicar o investimento de desenvolvimento de forma inteligente assegurado em um diagnóstico mais real.

Segundo Freitas (2019) descreve que o *Assessment* ou Mapeamento de Perfil Comportamental como também é conhecido, se revela uma ferramenta cada vez mais utilizada nas organizações, visto que sua metodologia é direcionada na avaliação, orientação e desenvolvimento de profissionais relacionando as habilidades e competências individuais e não mais no controle delas. Logo, essa ferramenta possui o propósito de compreender qual é o perfil do indivíduo e analisar a afinidade entre as características do profissional e as exigidas pela área em que ele atua ou irá atuar.

A ferramenta *Assessment* foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano William Moulton Marston em 1928 quando publicou o livro chamado "As emoções das Pessoas Normais". O estudo feito por Marston apresentou a influência de fatores internos e externos sobre o comportamento humano e ainda criou instrumentos como os quatros perfis de comportamentos *Dominance, Influence, Steadiness e Conscientiousness* (DISC) que possui um conceito parecido com a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) que se trata de uma ferramenta operacional muito utilizada pelas organizações para estudar sua posição competitiva no mercado (MAXIMIANO, 2012).

O (DISC) trabalha os fatores: Dominância: relacionado à forma como as pessoas lidam com desafios e dificuldades; Influência: capacidade das pessoas de influenciar e se relacionar com o próximo; Estabilidade: analisa como os profissionais lidam com momentos de diversidade e imprevistos. Conformidade: observa o jeito que cada um encara e reage sobre as regras a serem seguidas (MAXIMIANO, 2012).

Nesse contexto, o (DISC) é um instrumento fundamental para revelar o estilo comportamental das pessoas, aumentando as chances de sucesso pessoal e profissional. Posto isso, o (DISC) facilita na avaliação dos pontos fortes e fracos do indivíduo e permite determinar suas reações para quais comportamentos precisam ser melhorados e consequentemente melhorar o clima organizacional.

No que se refere a definição de Clima Organizacional na revisão bibliográfica é que esse "clima" se configura em uma percepção coletiva da organização de forma complexa podendo afetar a qualidade no ambiente de trabalho, e posteriormente, a satisfação e rendimento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014). Desse modo, as experiências que o colaborador cria em seu ambiente laboral poderá afetar ou não o "clima".

Para Chiavenato (2014) a avaliação de desempenho contribui no processo de conhecimento do profissional em questão, visto que é uma importante ferramenta para conhecer e mensurar o desempenho. Ou seja, ajuda a encontrar pontos de falhas e incentiva a criação de planos para viabilizar melhorias. Ainda assim, seu foco está nas entregas passadas, isto é, no que o colaborador já fez.

Segundo Freitas (2019) o *assessment* tem a característica de avaliação direcionada



para o potencial, ou melhor, analisa não só as entregas passadas, mas especialmente as perspectivas futuras. Consequentemente sua importância se configura no contexto mercadológico moderno, pois ajuda a enxergar o que a organização poderá fazer por intermédio de simulações de cenário mais complexos e menos controláveis.

Na aplicação das ferramentas *assessment* e avaliação de desempenho, uma organização deve se atentar em analisar todas as entregas presentes e futuras que um colaborador pode oferecer. Sabendo disso, o especialista em gestão de pessoas analisará informações que estabelecem um bom clima organizacional, considerando que isso impactará os resultados do negócio.

Proporcionar um clima agradável no ambiente de trabalho é o primeiro passo para a produtividade, além tornar a motivação algo real. A ferramenta mais aplicada para diagnosticar esse fator é a Pesquisa de Clima Organizacional, que mapeia no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de melhoria da instituição, conforme a visão de seus próprios colaboradores (FREITAS 2019).

Diante dessa conjuntura, o clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho que é interpretada pelos colaboradores e vivenciada na rotina laboral. Em consequência, os fatores na qualidade do ambiente influenciam diretamente o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o.

Os benefícios encontrados na aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional se apresentam como: Alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização; Integração dos diversos processos e áreas funcionais; Otimização da Comunicação; Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento; ambiente de trabalho mais seguro e; Identificação das satisfações e insatisfações do público interno; planejamento de carreira e salário (FREITAS 2019).

Posto isto, Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT), tem sido estabelecida na gestão de pessoas para a compreensão das necessidades e vantagens em adicionar a (QVT) nas organizações que possuem objetivos no bem estar dos colaboradores. Visto que a importância da prática nas empresas é um trabalho de implementação de melhorias, tecnologias e estruturas internas e externas.

A Qualidade de Vida no Trabalho é constante preocupação por parte das maiorias das empresas e sempre voltada a levar bem estar e satisfação ao colaborador em relação as suas atividades e processos dentro de uma organização, com o intuito de promover ambientes agradáveis para a exercício desses processos de rotina (FERNANDES, 2010).

A prática da Qualidade de Vida nas empresas e para os colaboradores deve ser uma junção de ações que envolve diagnostico e implementação de melhorias para que as organizações consigam estabelecer um ambiente e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades em geral.

Portanto, o especialista em gestão de pessoas possui a responsabilidade de manusear as ferramentas de acordo com as necessidades da empresa. Nesse sentido, compreendendo que uma única ferramenta não contribuirá para a resolução dos fatores mencionados acima e também para a definição de comportamentos e competências exigidos por



uma organização. Sendo assim todas as ferramentas e programas se complementam para a promoção da motivação, valorização e do clima organizacional.

No próximo capítulo, serão apresentadas as questões sobre os principais desafios e benefícios da importância da Gestão de Pessoas (GP) para que as organizações se tornem mais competitivas, por meio dos fatores da liderança, motivação e comunicação. E sua contribuição para o Planejamento Estratégico (PE).

## 4. GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

O termo Gestão de Pessoas não significa controlar o indivíduo, mas sim proporcionar meios adequados para que ele possa se desenvolver e suprir as suas necessidades dentro do ambiente de trabalho. No entanto, as ferramentas de Gestão de Pessoas precisam ser trabalhadas de forma estratégica para que possam promover inúmeros benefícios para a organização se manter competitiva no mercado.

Diante das ferramentas apresentadas no capítulo anterior, é possível compreender que a valorização do capital humano contribui não só nas questões relacionadas a satisfação do colaborador e seu bem estar no trabalho, mas que as metas assumidas pela área de gestão de pessoas nos dias atuais, são ainda mais complexas, múltiplas e interdependentes, visto que além de utilizar ferramentas para manter o treinamento e o desenvolvimento de pessoas para que contribuam na busca em consolidar a marca em um mercado altamente competitivo, é necessário combinar estratégias também voltadas a liderança, comunicação e motivação.

Segundo Fischer (2002) com o avanço dos planos econômicos, tecnológicos e das comunicações, possibilitou diversas mudanças na gestão administrativa das empresas. São mudanças que exigem que as organizações devem elaborar um Planejamento Estratégico (PE) que abrange todas as áreas e que seus objetivos possam ser repassados com clareza para sustentar uma gestão com amplo envolvimento e participação dos colaboradores. Logo, para que essa visão estratégica ocorra, é preciso levar em consideração conhecimentos que afetam a produção como um todo.

Essas mudanças se apresentam como um desafio constante para a competitividade no mercado tanto nos aspectos internos quanto externos. Contudo, a Gestão de Pessoas (GP) tem objetivo de buscar o equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se uma peça fundamental sob o ponto de vista empresarial no intuito de superar os desafios.

Segundo Cassol et al. (2014) a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é o trabalho exercido pelos gestores de negócios da empresa, sendo esse o profissional que tem o domínio completo das ações e recursos da empresa, como por exemplo, área comercial, financeira, estatística, *marketing*, *endomarketing*, contabilidade, além de ser um parâmetro de liderança aos demais na organização.

Essa gestão intensifica suas atividades com o auxílio e apoio do setor de Recursos Humanos com a finalidade de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam introduzidas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as necessidades



da organização e consumidor.

O Recursos Humanos (RH) direciona seus esforços em contratações, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, desempenho comportamental e funcional e acompanha a organização como num todo. Já a Gestão Estratégica de Pessoas enfrenta o desafio de aprimorar o profissional que as organizações buscam favorecendo um ambiente o crescimento organizacional profissional e pessoal, tendo como alguns princípios: Ética; Empreendedorismo; *Networking*; Missão, Visão, Valores; conhecer o produto ou serviço da organização e Saber atuar como Consultor interno (MONTEIRO et al., 2015).

Torna-se fundamental que o especialista em gestão de pessoas desenvolva habilidades para compreender, conduzir, motivar e persuadir os colaboradores em busca de atitudes e pensamentos empreendedores para colher resultados gratificantes. Logo é inevitável notar a diferença entre as ações de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Pessoas.

Cria-se a missão e visão da empresa que definida e compreendida por todos os envolvidos, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o Planejamento Estratégico das organizações, tomando conta dos processos e se adequando a realidade da empresa (KOTLER, 2000 p.63).

Nos dias atuais, a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas e sim administra com as pessoas, na chamada administração participativa, sendo essas a principal estratégia de valorização que se configura em resultados positivos para a competitividade das organizações.

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta que deve ser empregada pelas empresas que estão em busca de resultados positivos e vantagens competitivas no mercado em que estão inseridas, para identificar a concorrência, as políticas organizacionais e entre outros fatores que são apresentados por meio de análises internas e externas (CHIAVENATO, 2014).

O planejamento estratégico entrega a perspectiva de onde a organização deseja chegar, quais mercados ela quer investir e quais os resultados ela poderá ter. Ainda com o planejamento é possível traçar um caminho com estratégias para o desempenho desse processo que também configuração da relação de desempenho do colaborador feita pela Gestão Estratégica de Pessoas.

Já Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como, toda e qualquer movimentação, direcionamento e administração do elemento humano ao conceber uma estratégia para a organização abrangendo o setor de (RH) e assegurando que todos na organização tenham entendimento das estratégias e caminhem junto à empresa.

De acordo com o nível da organização é importante adotar ações estruturais e um estilo de gestão que comtemple a necessidade da organização, afim aplicar um planejamento estratégico que tem como objetivo principal mediar situações e prever ações que alimente a permanência e sucesso no mercado.

À visto disso, a função da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico de uma

empresa, é atribuir para a adesão dos colaboradores e também na formação de líderes. Os especialistas em Gestão Estratégica de Pessoas coordenam, dirigem e gerenciam a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com o cliente, mas sem a ajuda dos colaboradores, nenhuma estratégia de crescimento é possível (MONTEIRO et al., 2015).

É válido expor que o planejamento pode ser transformado tanto como obstáculo como direcionamento para a organização. Conforme de como o gestor comanda a organização e os colaboradores, a gestão de pessoas pode ocupar uma grande liderança transformando-se uma grande vantagem competitividade no mercado.

Chiavenato (2014) descreveu a respeito da introdução de estratégias e distinguiu os mais relevantes motivos que impossibilitam ou atrapalham o processo, resultando no fracasso da organização. Os motivos se apresentam como: a liderança e a ação dos gestores não são eficazes; os mecanismos de compensação, participação nos lucros e resultados não possui clareza, falta de recursos para promover a qualidade no ambiente de trabalho e motivação e falhas no processo de comunicação.

Nesse contexto, é possível compreender que para se permanecer constante dentro do mercado competitivo, as organizações passaram a intensificar sua missão com um olhar minucioso para as questões que podem prejudicá-las em atuação. Logo é por meio de uma liderança é realizável adequa ferramentas e instrumentos junto aos colaboradores, que irão executar as estratégias pensadas para manter um bom posicionamento no mercado.

A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional (CHIAVENATO, 2004, p.460).

Conforme esta definição, o líder, enquanto um incentivador, deve executar estratégias para alcançar as metas desejadas e cumprir a missão de contribuir para um melhor desempenho da organização. A partir daí, compreende-se a importância de crescer o nível de liderança, baseada em equipes mais descentralizada.

Diante disso, o conceito de liderança também estar relacionado a motivação dos colaboradores com o intuito de manter foco nos objetivos da organização como um todo. Visto que a motivação é uma das preocupações que os especialistas em Gestão estratégica de Pessoas enfrentam na sua atuação dentro da organização. Promovê-la de forma que possa gerar respeito, valorização entre os colaboradores, contribui para o aumento dos lucros e de forma geral na realização do trabalho (ULRIH, 2003).

Segundo Chiavenato (2014), os aspectos motivacionais estão conectados aos valores pessoais e sociais com diferença entre colaboradores. Em outras palavras, para que o colaborador se sinta motivado é necessário que a valorização do seu trabalho influencie suas necessidades e metas pessoais.

Isto posto, empresas que administram os diversos procedimentos de transição sem



levar em conta a motivação, amplificam gradativamente as possibilidades de insucesso, além de comprometer o clima organizacional, o bem estar e a satisfação dos colaboradores e ainda desencadeia os fatores de (QVT) como já foi retratado no capítulo anterior.

Nessa conjuntura, o trabalho é compreendido como uma necessidade primordial que qualifica algo indispensável e relacionado a sua própria conservação. As necessidades humanas é parte de sua natureza. Por conseguinte, o líder deve estimular a motivação e trabalhá-la de forma personalizada nos setores. No entanto, o maior desafio encontrado nas organizações é como administrar todas as diversidades de pessoas e ideias de diferentes aspectos e situações, assim como os desafios que se relacionam com a competitividade e causam complexidade na execução da liderança (GONDIM, 2006).

Outro elemento importante para a gestão estratégica de pessoas é a comunicação clara e recíproca. Deve ser mantida uma comunicação transparente na política de informações da organização com os colaboradores. Os gestores precisam estar abertos a entender as demandas dos colaboradores. Esse elemento é fundamental para que os outros possam ser colocados em prática (LACOMBE, 2005).

Além das ferramentas e das estratégias de liderança em si, para que os objetivos entre os colaboradores e empresa entre em harmonia, a comunicação deve manter uma constância clara e transparente entre ambas as partes. A comunicação torna o ambiente laboral mais saudável e mais assertivo para as vantagens competitivas.

Logo, não é somente repassar uma informação ou fazer reuniões sobre projetos iniciados com os colaboradores, e sim estabelecer uma cultura de *feedbacks* transparentes, expondo os objetivos, aspectos negativos e positivos para o planejamento estratégico ter sentido e melhore o desenvolvimento da organização como um todo (MONTEIRO et al., 2015).

Todos esses elementos em conjunto com a comunicação contribuem para o trabalho em equipe, sendo essencial para um bom empreendimento. Pois os instrumentos de análises de desenvolvimento, comportamento, feedback, programas de motivação, clima organizacional, ergonomia atrelado a uma boa liderança e comunicação, se tornam a chave para o sucesso da organização e sua permanência no mercado, assim como no aumento da produtividade.

Portanto, com o passar do tempo foi compreendido que as empresas são feitas de pessoas e que elas que são responsáveis pela garantia e pelo sucesso de uma corporação, pois sem elas o empreendimento não pode aplicar seu dinheiro em serviços suficientes para garantir sua conservação no mercado.

A Gestão de Pessoas visa garantir que todas as necessidades dos funcionários serão atendidas, levando em consideração todos os interesses que são relevantes para conseguir pacificar os conflitos internos, que influenciam na rotatividade de pessoas e consequentemente na lucratividade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente trabalho proporcionou alcançar o objetivo proposto com base nas pesquisas bibliográficas sobre o tema A importância da gestão de pessoas dentro das organizações. O estudo viabilizou a compreensão geral sobre a relevância das ações da gestão de pessoas como um fator determinante para o sucesso da organização. E que a atualização das ferramentas assim como novos modelos de gestão, contribuirão para o clima organizacional e seu desempenho externo.

Nesse contexto, a revisão de literatura considera que a gestão de pessoas colabora para a vantagem competitiva por meio do uso de ferramentas que valorizam o do capital humano não só nas questões relacionadas a satisfação do colaborador e seu bem estar no trabalho, mas para manter o treinamento e o desenvolvimento de pessoas para alcançarem os objetivos, sendo ainda necessário combinar estratégias também voltadas a liderança, comunicação e motivação.

Conclui-se assim que a gestão de pessoas nos dias atuais são voltadas para o estudo do comportamento humano e na busca de manter o colaborador fortemente motivado e competente, além de ensinar a empresa a buscar novas e melhores maneiras de realizarem o trabalho, criando assim, vantagem competitiva no mercado.

Para estudos futuros são recomendadas pesquisas mais aprofundadas relacionadas ao comportamento das organizações durante e depois do surgimento da *Covid-19*, que mudou o cenário do ambiente laboral ocasionando vantagens e desvantagens competitivas e, fatores internos e externos que refletem no resultado final das organizações.

## Referências

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; BOAS, Ana Alice Vilas. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOLGAR, P. H. O papel do Profissional de RH. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.
- CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. **A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação**. XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.
- CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Editora 1Record, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel do RH nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERNANDES. C. A. **Teoria geral da administração**. 2010. Disponível em: [https://www.comportamento/arquivo/1016526/comportamento\\_organizacional1/2](https://www.comportamento/arquivo/1016526/comportamento_organizacional1/2) Acesso em: 20 de Abr. 2022.
- FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.



- FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional:** Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2019.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho in Psicologia, organizações e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
- HIPÓLITO, José Antônio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** 5. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10 ed. Porto Alegre. AMGH, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional:** processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MARINHO, C. R. P.; MARINHO, R. C. P.; CARVALHO, C. A. S.; GUTIERREZ, R. H. **Competência e Aprendizagem:** Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável. X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2014.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012
- MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B. M.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. **Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização.** XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2015.
- MASCARENHAS, André Ofenheim. **Gestão Estratégica de Pessoas:** Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Learning. 2008.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração,** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública:** teoria e questões. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.
- SABOIA, Juliana; CHIES, Solange. Considerações sobre a influência da liderança no clima organizacional: Estudo de caso Múltiplo. **Anais Simpósio de Excelência em Gestão,** 2012. Acesso em: 01 de abr. de 2022.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

# CAPÍTULO 15

## **A IMPORTANCIA DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING IN COMPANIES*

**Karlos Victor Ferro Dutra<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing digital é muito usado por empresas pra disseminar seus produtos e serviços, no mundo atual com a globalização e a facilidade de acesso à informação se tornou a melhor forma de expandir os horizontes de uma empresa.

De antemão é necessário entender o marketing e sua origem, o marketing nasceu praticamente junto com a humanidade, assim que foram criadas relações comerciais, o homem entendeu que, sem uma boa dose de persuasão, dificilmente, ele atingiria seus objetivos.

Este tema foi selecionado, por tratar da importância, da utilização do marketing digital no mundo atual. Com a evolução do mundo e de suas necessidades foi-se necessário dar mais um passo e a necessidade de se adaptar aos avançados tecnológicos e os novos meios de comunicação fizeram com que o marketing digital fosse criado.

O problema dessa pesquisa consiste em mostrar a necessidade da utilização e a adaptação de empresas. O marketing digital está presente no dia a dia de todos mesmo que de certa forma camuflado, não diferentemente diversas empresas atualmente se beneficiam dessa estratégia, com o avanço nas e a facilidade nesse acesso de informação consequentemente a divulgação dos produtos, serviços entre outros, torna-se imprescindível pesquisar sobre este tema e sua aplicabilidade dentro das organizações.

O objetivo principal deste estudo buscou por meio dessa pesquisa entende-se a importância e a necessidade da sociedade e da comunidade acadêmica, compreender a importância do marketing digital e os seus benefícios no crescimento empresarial e propõe-se demonstrar a importância e relevância do marketing digital e suas ferramentas no crescimento empresarial e de que maneira quando for aplicado pode auxiliar no crescimento, das mesmas que gozarem dessas ferramentas

E possui de objetivo secundário trabalhar de quais maneiras as ferramentas do marketing digital contribuem na ampliação da visibilidade de uma empresa e no seu crescimento. Compreender a importância e a finalidade das estratégias do marketing digital, e como podem afetar diretamente o crescimento da visibilidade uma empresa por meio da fidelização de cliente ou a captação de novos clientes. Compreender antes de tudo a importância e a necessidade do conhecimento de marca e o posicionamento para entender qual seu público e o que possa ser feito para atender sua necessidade.

O presente trabalho se utilizara da metodologia de revisão bibliográfica, retirado de livros, dissertações e artigos científicos nesta pesquisa será utilizada artigos publicados nos últimos dez anos, de 2011 até 2021, onde serão encontradas pesquisas utilizadas em sites, livros, bancos de dados, google acadêmico entre outros, as palavras chaves utilizadas serão, marketing, marketing digital, influencias do marketing digital



## 2. MARKETING DIGITAL CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Nada mais coerente, quando o assunto é marketing digital para iniciantes, do que começarmos definindo exatamente o que é marketing digital. O marketing digital pode ser definido como: “Ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular e outros meios digitais, para assim divulgar e comercializar seus produtos, conquistando novos clientes e melhorando a sua rede de relacionamentos.”

O marketing digital trabalha em diversas frentes, utilizando diversos canais para a divulgação de produtos e serviços. Podemos divulgar empresas por meio de diversas estratégias de marketing digital, específicas para cada dimensão.

O marketing digital apesar de ter diversas semelhanças com marketing tradicional, a principal diferença é sua forma base de divulgação, devido o mesmo divulgar a imagem de uma organização através da utilização da internet, fazendo com que possa haver uma comunicação mais descontraída, bem-humorada e geralmente usando um tom de inovação.

Quando você ouve falar de marketing digital, publicidade on-line, marketing web, publicidade na Internet ou quaisquer outras composições criativas que se possa fazer dessas palavras, estamos falando em utilizar efetivamente a Internet como uma ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do marketing (TORRES; CLÁUDIO, 2018, p.45).

Estabelecer uma presença online é fundamental para o crescimento de qualquer tipo de empresa, com o mundo conectado que temos hoje, é praticamente impossível comercializar seus produtos ou serviços sem usar o que chamamos de Marketing Digital. Além disso, é necessário entender sobre pessoas. Isso porque o marketing na Internet é uma via de mão dupla: as marcas estão o tempo todo em contato com os clientes, recebendo feedbacks positivos ou negativos. Sendo assim, conhecer a persona e saber como se relacionar com ela é fundamental.

Outra questão que o profissional precisa ter em mente é que nem sempre as estratégias planejadas trarão os resultados esperados. Não existe fórmula mágica. Errar faz parte do processo e é preciso saber lidar com isso. Porém, uma das grandes vantagens do Marketing Digital é que ele oferece dados suficientes para verificar onde está o erro e corrigi-lo

O consumidor passou a ser influenciado por diversas questões tanto em aspectos culturais, sociais e psicológicos que são ligados aos grupos e vivências com determinados círculos de pessoas, esse processo se torna fundamental para determinar suas escolhas e desejos. Onde o próprio consumidor acaba sendo uma parte ativa na divulgação dos produtos.

Os consumidores comunicam-se entre si e conversam sobre marcas e empresas. Do ponto de vista da comunicação de marketing, os consumidores não são mais alvos passivos; estão se tornando mídias ativas de comunicação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).



Captar e reter os consumidores é dessa forma que o marketing digital potencializa as vantagens competitivas de um negócio, por meio de divulgação em massa em utilizando-se da imensidão que é a internet. O marketing digital se utiliza de ferramentas muito específicas. O resultado é que as estratégias de marketing podem transformar-se em um processo de aprendizado contínuo e de interação entre os clientes e o mercado, e, dessa forma, transmitir uma comunicação mais eficiente.

As ferramentas de busca mostram sua força no fato de que 83% dos usuários usam serviços de busca on-line. Isso quer dizer que a maioria dos consumidores é afetada pelas ferramentas de busca e pela posição de um site ou blog nos mecanismos de busca. Quanto a força de vendas na Internet, ela é demonstrada na pesquisa pelo fato de que 50% dos usuários buscam informações sobre bens e serviços. A atividade mais comum é a busca de informações sobre diversão e entretenimento, atividade de 60% dos internautas (TORRES; CLÁUDIO, 2018, p.28).

No Marketing Digital, com um investimento inicial muito menor, é possível segmentar anúncios para públicos específicos, divididos por localização, gênero, idade, interesses e o principal: mensurar os resultados das campanhas em tempo real, ou seja, saber quantas pessoas viram a publicidade, clicaram no anúncio e compraram.

Pela primeira vez ao contrário das divulgações na TV, no rádio e nos outdoors as empresas podem escolher exatamente quem vai visualizar a propaganda e ainda conseguem descobrir, com precisão, qual foi o retorno sobre o investimento

Mesmo sendo digital, ainda estamos falando do marketing. E o marketing, como campo de estudo, nos fornece muitas ferramentas que se aplicam perfeitamente quando falamos de Marketing Digital. Muitas delas, inclusive, podem ser expandidas para se encaixar melhor ao mundo da internet. O marketing tradicional tem como base seus 4Ps (produto, preço, praça, promoção), com o advento do marketing digital tiveram que ser pensado novos conceitos para agregar e compor os seus pilares.

Segundo Sartori (2020) os pilares são definidos como:

1. Pesquisa - A é responsável pelo estudo do comportamento dos consumidores, ou seja, consiste na definição de quem é o seu público alvo e como ele se comporta na internet. Elas são parte fundamental do marketing em geral, mas se tornaram muito mais frequentes na era digital. Um dos fatores para isso é a facilidade com a qual as pesquisas são feitas atualmente.
2. Planejamento - O planejamento do marketing digital é elaborado com base em dados e estatísticas que você já tem acerca do perfil do seu consumidor. As pesquisas na etapa anterior trazem muitas informações que podem vir a serem usadas, é preciso pegá-las para criar algo novo, ou para aprimorar o que já está aí.
3. Produção - Neste ponto não falamos de produção de produtos, mas da própria estratégia, de tornar o planejamento algo tangível, de sair do papel e colocar em prática. Aqui falamos dos canais e das ferramentas do marketing digital que tornarão o que foi planejado possível: sites, blogs, redes sociais, automação, SEO, Google Ads, Facebook Ads.

4. Publicação - É voltado para o momento de ativação do seu projeto, ou seja, para a fase em que ele finalmente vai à prática. Ao pensar em publicação, você não deve focar apenas na publicação de anúncios ou do início de uma campanha.
5. Promoção - Quinto P do Marketing Digital não fala de Promoção no sentido de baixar preços, mas sim, de promover a marca. Para isso, investir em mídia patrocinada pode gerar bons resultados para as suas publicações. Na sua estratégia, considere o Google Ads, Facebook Ads e LinkedIn Ads. Promova sua marca sempre que puder, e não esqueça que para criar um relacionamento duradouro e saudável com seus clientes
6. Propagação - Esse P é o momento de incentivar o seu público alvo a propagar as suas campanhas, o que fará com que elas se tornem realmente virais na internet. Além disso, o P da propagação também se refere à elaboração de estratégias diferenciais de atendimento, pós-venda, feedback e outros. Para que os clientes propaguem e façam uma boa propaganda da sua empresa para amigos e família, você deve se importar com a experiência que ele teve enquanto fazia negócios com você
7. Personalização - Nada torna um cliente mais próximo de uma marca do que a personalização. E personalização traz a fidelização. Como? O público começa a se identificar e se reconhecer com o conteúdo e passa a ver a marca com familiaridade e confiança. Isso ajuda a aumentar a interação e engajamento da sua marca na web, como nas redes sociais, blogs e sites, fazendo com que ela cresça e seja beneficiada pelos algoritmos dos buscadores e das próprias redes.
8. Precisão - No Marketing Digital, uma das maiores vantagens é a possibilidade de mensurar o resultado de cada ação. Por isso, o P da Precisão avalia os resultados das estratégias realizadas. Para isso, usam-se KPIs (que em português significa indicadores-chave de performance). São métricas que avaliam o sucesso ou fracasso de determinada ação.

É possível analisar o perfil de quem interage com você, quantas pessoas abriram e/ou clicaram em um e-mail marketing, qual o conteúdo mais acessado do seu site, etc.

Atualizando os 8Ps na construção das suas ações, você melhorará a performance das suas campanhas, transformando seu conteúdo em algo mais preciso e sua estratégia mais assertiva.

O uso das estratégias digitais em campanhas de comunicação e marketing das empresas tem se diversificado pelo uso sistemático de ferramentas, como a integração da mobilidade e portabilidade de acesso à web e com a otimização dos sistemas de busca, instituindo novos pilares de comunicação integrada (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016, p.180)

E o objetivo do marketing sempre foi se conectar com a audiência, conversando com ela no lugar e no tempo certos. Portanto, se você pretende empreender online, precisa estar presente onde o público passa a maior parte do tempo: na internet.



### 3. O MARKETING DIGITAL E SUA INFLUÊNCIA NAS EMPRESAS

O advento da internet possibilitou coisas inimagináveis que possibilitaram até criação de negócios baseados em outras empresas, que chegaram a outros países, continentes através de um marketing digital muito amplo

A transparência trazida pela internet também permite que empresários de países emergentes se inspirem em seus colegas dos países desenvolvidos. Eles estão criando empresas com os mesmos serviços, porém marcadas por mudanças locais na execução. Existem, por exemplo, a Flipkart.com na Índia, inspirada na Amazon, a Disdus na Indonésia, inspirada no Groupon, a Alipay na China, inspirada no PayPal, e a Grab na Malásia, inspirada na Uber. Clientes nesses países experimentam esses serviços sem terem de aguardar que empresas americanas expandam suas atividades até lá (KOTLER; KAR-TAJAYA; SETIAWAN, 2016, p.23).

O marketing digital é uma ferramenta complementar de comunicação integrada de marketing, a qual pode otimizar os esforços de um planejamento estratégico que arquiteta o posicionamento empresarial no mercado. A comunicação empresarial deve se adaptar às mídias digitais, pois se não participar dessa tendência perderá espaço no mercado.

Logo abaixo iremos ver alguns dados fornecidos que mostram como o marketing digital influencia no crescimento e demonstra a importância a eficácia e a necessidade do marketing digital.

Os negócios que adotam estratégia de SEO conseguem conquistar 13,2 vezes mais visitantes e 5,7 vezes mais clientes em relação aos *e-commerces* não otimizados com SEO (E-COMMERCE TRENDS, 2017).

- 86% dos consumidores leem reviews online antes de visitar um negócio (ASTRUSWEB, 2019).
- 71% dos consumidores que tiveram uma boa experiência de serviços com uma marca nas redes sociais gostariam de recomendá-la para outros (ASTRUSWEB, 2019).

Com o marketing digital a necessidade de muitos empregados para atuar no setor do marketing acabou sendo descartada e conseqüentemente a baixa necessidade de empregados no setor e aumento na produtividade acaba gerando mais lucro.

Chama a atenção também o fato de que 23,2% das empresas possuem somente 1 vendedor no time comercial. E que são poucas as empresas (14,6%) que possuem uma equipe grande, com mais de 20 vendedores (ASTRUSWEB, 2019).

Alguns destes exemplos de estudos que foram feitos mostram alguma das vantagens do marketing digital e de qual forma ele influencia direta e indiretamente no mercado e nos consumidores.

Um dos primeiros passos do trabalho de marketing digital em sua empresa será o

de avaliar o quanto sua identidade (marca) oferece de conteúdo para seu público. Muitas vezes precisará começar do zero, produzir conteúdo e realizar várias transformações estruturais, desde mudança na forma que seus funcionários trabalham até a atualização da fachada do seu estabelecimento.

Em relação a essa “forma de trabalhar de seus funcionários”, vale lembrar que sua marca é lembrada por isto, ou seja, se vendedores são pegajosos e insistentes, sua empresa será associada a este tipo de comportamento. E um upgrade nas cores e layout da loja, por exemplo, às vezes é necessário para ditar os novos rumos que deseja seguir.

Um das mais importantes características do marketing digital para sua empresa é a possibilidade de adequá-lo ao que vem por aí. Um mercado cada vez mais competitivo, e que se destacará empreendimento com olhar focado nos processos automatizados.

Não há como fugir de um cenário em que quase todas relações comerciais se darão de forma digital. E esse conjunto de estratégias pensados pelo marketing digital é a melhor forma de se diferenciar da concorrência.

A proliferação de informações no ambiente digital e a quebra de linearidade no seu consumo desafiaram o marketing a modificar a forma de interação com os consumidores.

A produção de conteúdo próprio, de alta relevância, tem sido considerada uma estratégia de primeira hora por corporações de todos os segmentos. Produzir conteúdo diversificados e impactantes e disponibilizá-los significa abrir as portas do negócio para clientes a partir do conhecimento gerado.

O marketing também ajuda a aumentar a visibilidade da sua marca, dos seus produtos e serviços e conseqüentemente também desperta o desejo de consumo por parte dos clientes/consumidores em potencial.

É claro, que também está envolvido no processo da aplicação de estratégias de marketing o aumento do volume de vendas, mas vale o alerta de que todo o processo de divulgação da marca precisa ser muito bem planejado, porque o conteúdo apenas comercial ao invés de atrair pode afastar os potenciais clientes.

Além da geração de valor, o marketing representa o elo de relacionamento entre a sua empresa e o seu público e também é responsável pela conquista e fidelização dos clientes e, para isso, são criadas estratégias de atração, conversão e retenção desses clientes.

A utilização de estratégias do Marketing Digital ajudará no fortalecimento da identidade da marca, e conseqüentemente ajudará a consolidar um posicionamento e trará mais visibilidade, o que é a chave para continuar no mercado, trazendo um impacto do Marketing Digital positivo. Ademais, por ser um investimento que traz resultados mais assertivos a custos mais baixos, tanto as empresas de pequeno e médio porte, quanto as grandes garantem possibilidades de negócios.

Com o marketing digital, os profissionais de marketing podem acompanhar o que funciona para uma organização mais rapidamente através da mensuração dos KPIs.

É possível afirmar sem dúvidas que medir o sucesso das iniciativas de marketing nunca foi tão fácil: tudo foi construído para rastrear o alcance, o engajamento, os cliques e além. As próprias plataformas já possuem suas áreas de dados, assim como o Analytics.

As pessoas estão cada vez mais passando tempo online o que tem transformado o mercado da mídia convencional em rádios, mídia impressa e canais de TV.

Hoje as empresas podem impactar o consumidor em diversas ações: nas redes sociais, assistindo a shows e séries, fazendo suas buscas no Google, em seus micros momentos.

Estes anúncios custam menos e podem ser mais especificamente direcionados para grupos de consumidores.

Isso resulta em um ROI maior do que o obtido com publicidade tradicional. A publicidade digital foi construída de forma que as empresas possam medir facilmente o ROI.

Este é um grande avanço, porque antes da era digital, não havia números claros quanto ao total de pessoas que a publicidade atingia (e quem eram de fato estas pessoas).

É por isso que os gastos com anúncios digitais superaram os de anúncios tradicionais em 2016. E a tendência é que isso aumente: o eMarketer espera que, até 2019, os anúncios digitais representem um terço do custo total da publicidade só nos Estados Unidos.

Mas é preciso dedicar tempo e recursos para realizar e analisar todos estes dados. Eles podem influir positivamente em campanhas e nos resultados, lançamentos de novos produtos e muitos mais.

Para isso, é fundamental garantir a integração entre os departamentos de marketing e TI, além de contar com o suporte de especialistas internos ou de uma agência de marketing digital.

- A otimização de sites aumenta a visitação e a visibilidade das empresas nos buscadores; o objetivo é alavancar os resultados de vendas na web
- A otimização de sites aumenta a visitação e a visibilidade das empresas nos buscadores; "o objetivo é alavancar os resultados de vendas na web" (TORRES, 2018, p.73)

Antes da era do marketing digital, a empresa com os maiores orçamentos dominava o mercado. Era simples: bastava colocar mais dinheiro no budget para facilitar na hora de concorrer com os concorrentes.

Há alguns anos, as pequenas empresas ficavam refém de estratégias de marketing desgastantes e pouco efetivas. Panfletos, placas e até adesivos eram utilizados. Não se sabia para qual público anunciar e tudo dependia exclusivamente da sorte de trazer aquele novo potencial cliente para perto.

Entretanto, a chegada da era digital começou a mudar esse paradigma. Com o advento das redes sociais, a democratização da propaganda deu um verdadeiro salto.

De uma época em que a competição era desleal, emergiu-se uma novidade importante para as pequenas empresas que concorriam com as grandes.

Links patrocinados, Facebook e Instagram Ads, Google Ads, SEO e afins. Termos novos, mas termos que salvam dia a dia as pequenas empresas para aparecerem cada vez mais, e cada vez mais competitivas.

Por isso, o marketing digital tem tanta importância, pois é capaz de, através de pouco investimento, fazer uma propaganda de alta qualidade nas mídias online.

A necessidade do baixo investimento no meio online fez crescer os adeptos à propaganda digital e deixar de lado o convencional (panfletos, cartazes e outdoors). Com o marketing digital em alta, é possível consolidar uma estratégia forte, assertiva e que garanta o retorno desejado sobre o investimento.

## 4. ESTRATÉGIAS DO MARKETING DIGITAL

Inicialmente antes de tudo algo de suma importância é o conhecimento de marca e o posicionamento para entender qual seu público e o que possa ser feito para atender sua necessidade.

O responsável para que uma empresa ocupe uma posição competitiva distinta e expressiva nas mentes dos consumidores é o posicionamento de mercado, que implica na maneira de elaborar oferta e a imagem de marca. Esse conceito mostra que a estratégia de posicionamento de marca é fundamental para identificar possíveis vantagens competitivas, como a diferenciação através do marketing digital, entre outros serviços agregados para melhorar a imagem da marca e o atendimento ao cliente (LEMES; GHISLENI, 2013, p.5).

Para montagem de estratégias competitivas são usadas duas ferramentas de suma importância o SEM e o SEO.

SEO implica a redação de um conteúdo de qualidade que irá compor o sítio Web, composição essa que é apresentada ao utilizador que visita a página. Como tal, é importante que esse conteúdo contenha informações relevantes para o utilizador de forma a atrair a sua atenção. Quanto maior for o tráfego do site, maior é a probabilidade de o mesmo ser apresentado no topo das páginas de resultados dos motores de busca (VELOSO; HELDER, 2020 p.8).



## 4.1 SEO

Para que seu site fique bem posicionado no Google, um dos caminhos é o SEO (Search Engine Optimization), sigla para Otimização para Mecanismos de Busca.

Para empresas que investem em estratégias de Marketing Digital, ter um bom ranqueamento nas páginas de pesquisa é essencial, pois é a principal porta de entrada de clientes — especialmente aqueles em busca de produtos ou serviços na Internet.

O SEO tem como base três pilares:

1. Conteúdo: análise e utilização de palavras-chave com boa quantidade de busca nos textos e imagens do site institucional ou blog;
2. Tecnologia: a qualidade da parte técnica do site e sua velocidade de carregamento — o que influencia na experiência do usuário;
3. Relevância: a autoridade do seu site na Internet, geralmente conquistada por meio de links externos e menções da empresa por outras pessoas.

Uma desvantagem do SEO é que ele pode demorar um pouco a dar resultados, pois depende muito dos algoritmos dos buscadores e da concorrência de nicho, especialmente para sites mais novos.

A SEO é gratuita, sendo também conhecido por Marketing Orgânico ou Natural, o que significa que a empresa não paga para implementar estratégias de otimização do conteúdo para os motores de pesquisa de forma a atrair novos utilizadores.

Algumas estratégias são adotadas para melhor ampliação da marca e sua visibilidade e elas são, primeiramente os links patrocinados e mídia paga.

Quase que como um complemento ao site e as redes sociais, estão os links patrocinados e ações de mídia paga. Isso porque o investimento em plataformas de anúncios é uma das estratégias que mais geram retornos rápidos.

Nesse caso, assim que as campanhas são ativadas, com a compra de palavras-chave ou de tráfego, elas já entram no ar e o público-alvo escolhido passa a ser impactado pelas peças.

Não só a agilidade superior às técnicas orgânicas de ganho de leads e clientes, mas o controle sobre o orçamento, filtros de segmentação e os relatórios de análise são outras vantagens dessas ferramentas.

As ferramentas mais usadas são o Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads e LinkedIn Ads. Só essas duas primeiras plataformas são capazes de inserir seus possíveis anúncios nos 2 sites mais acessados do Brasil: Google e YouTube. Além de anunciar em 3 das 4 redes sociais mais utilizadas no país.



É mais alcance, investimento acertado (só veem seus anúncios quem você quer e/ou precisa da oferta) e vendas em menos tempo.

Outra forma de desenvolver a ampliação e adquirir visibilidade é o Inbound Marketing. A base do Inbound Marketing é o compartilhamento e criação de um conteúdo de qualidade direcionado para um público-alvo. As empresas podem e devem utilizar táticas de marketing online para ganhar o interesse público alvo funil, ao contrário do marketing tradicional que “força” a venda do produto sem dar nada em troca ao cliente.

O Inbound Marketing prioriza a construção de uma relação com o cliente e a sua fidelização. Para tanto, é preciso compreender completamente o perfil e o comportamento do consumidor, e se esforçar para manter-se próximo ao público.

Em uma pesquisa realizada pela MLabs e Social Media Week SP em janeiro de 2020, o Inbound Marketing se posicionou entre as metodologias com maior investimento e retorno, ao lado da Acessibilidade Digital e do Design Thinking.

Segundo uma pesquisa da Hubspot, 75% das empresas B2B, B2C e ONGs adotam o Inbound Marketing como abordagem de marketing.

Outra estratégia e uma das mais usadas é o Marketing de conteúdo, com certeza, esta é uma das estratégias digitais mais propagadas nos últimos tempos. Isso é plenamente justificável, já que ela tem gerado resultados mais rápidos e eficientes do que o esperado.

A pesquisa Content Trends (2019), da Rock Content, apontou que 63,7% das empresas entrevistadas já investiram em marketing de conteúdo. Entretanto, entre aqueles que informaram não utilizar a estratégia de marketing digital, 56,9% disseram que ainda não usam o marketing de conteúdo porque desconhecem sua aplicação.

Para as marcas que investem em marketing de conteúdo o principal objetivo é educar o público-alvo de um negócio. Isso acontece porque clientes mais informados, demoram menos tempo para tomar a decisão e fazer uma compra. Com o marketing de conteúdo, o funil de vendas é percorrido em menos tempo, o ciclo de vendas encurtado, e o número de conversões consequentemente cresce.

Isso tende a agradar os donos de empresas e comércios online, e também os consumidores que conseguem estabelecer uma relação de confiança com a marca.

Além disso, é muito importante ficar de olho na evolução das principais tendências para 2020 quando se trata de marketing de conteúdo. Ainda segundo a Rock Content, elas englobam a manutenção e o desenvolvimento crescente de vídeos, estratégias de voz e áudio e tecnologias específicas, como a realidade aumentada. A previsão em 2019 era de que o orçamento destinado ao marketing de conteúdo aumentasse pelo menos 59,95%.

Uma outra forma de expandir seu trabalho é o marketing de afiliados. Entre as estratégias de marketing digital para e-commerce e outros tipos de sites que vendem diretamente pela Internet, uma das mais eficientes está a do Marketing de Afiliados.

O princípio desta estratégia de marketing online é a exibição de banners ou links em sites de terceiros, que levam a uma determinada página de venda. Se a venda for concretizada, o site que enviou o visitante, recebe uma comissão sobre aquela venda.

É o que chamamos de marketing de performance, ou seja, se o site que exhibe o banner ou link do anunciante faz um bom trabalho de exposição destes elementos, e com isso gera vendas para os produtos e serviços do anunciante, ele ganha, se não conseguem gerar vendas, não recebem nada.

Outra estratégia de marketing é o marketing digital em redes sociais. Existem diversas formas de marketing digital na atualidade entre eles está o marketing em redes sociais. O mundo atual é permeado pelas redes sociais. É nelas que muitas pessoas se informam, veem as fotos da família, interagem com os amigos, discutem as polêmicas do dia e, é claro, acompanham as novidades das marcas que admiram.

Por isso, fazer marketing nas redes sociais é imprescindível. As empresas que querem se comunicar e se relacionar com o seu público devem estar nas principais plataformas usadas, como o Facebook, o Instagram, o LinkedIn e, mais recentemente, o TikTok.

Cada rede social, com suas particularidades, públicos, formatos e linguagens, oferece diferentes possibilidades de atuação para as marcas. Então, é preciso conhecer as plataformas e fazer um planejamento de marketing nas redes sociais que se alinhe aos objetivos da empresa. Marketing nas redes sociais são as estratégias de atuação das marcas nas plataformas de redes sociais, de maneira que elas contribuam para o alcance dos objetivos de marketing.

Também é chamado, em inglês, de social media marketing. Trata-se de encontrar o seu público nas redes sociais para colocar a sua marca no dia a dia das pessoas. Ela se torna mais conhecida e relevante para o público, aumenta o engajamento da sua audiência, atrai potenciais clientes e gera mais conversões.

Desde que as redes sociais surgiram, elas passaram a fazer parte dos planos de marketing das empresas. Elas trouxeram uma proximidade com o público que nunca houve antes e que transformou as relações entre marcas e consumidores.

Com isso, as marcas puderam perceber inúmeros benefícios de participar desse ambiente e se comunicar com as pessoas por lá. Veja agora as principais vantagens que o marketing nas redes sociais traz: Aumentar o engajamento do público.

O grande diferencial das redes sociais em relação a outros canais de marketing é o poder de interação com as pessoas. O consumidor é passivo diante de um anúncio de TV ou outdoor, por exemplo. Mas, nas redes sociais, ele pode clicar, curtir, comentar, compartilhar, enviar mensagem e interagir de várias formas, a um clique de distância.

Além disso, o consumidor se mantém perto da marca no seu dia a dia, nos momentos em que navega pelas plataformas.

Dessa forma, as redes sociais permitem aumentar o engajamento com a marca e construir relações mais fortes com o público. Uma comunidade se cria em torno da marca.

Aumentar o alcance da marca: Existem mais de 3,8 bilhões de usuários de redes sociais no mundo inteiro. Isso representa quase metade de população mundial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi demonstrar como se adaptar a sociedade atual e aderir ao marketing digital e suas estratégias podem ser tão importantes para o avanço de uma empresa em larga escala o que acaba sendo uma necessidade na sociedade atual.

Objetivo principal deste estudo buscou por meio dessa pesquisa entende-se a importância e a necessidade de a sociedade compreender a importância do marketing digital e os seus benefícios, pelos quais foram demonstrados a efetividade se feitos de forma correta e utilizando as estratégias certas.

Objetivo secundário deste trabalho buscou demonstrar as ferramentas trabalhar de quais maneiras as ferramentas do marketing digital contribuem na ampliação da visibilidade de uma empresa e no seu crescimento. Estratégias que foram demonstradas e explicadas suas efetividades e qual a melhor forma de serem usadas

Com o estudo feito e demonstrado mostrou-se que um bom marketing digital pode alavancar uma empresa e romper barreiras facilitando a acessibilidade a todos e conseguindo atingir públicos jamais vistos pela falta de uma barreira limitadora.

Para estudos futuros são recomendadas pesquisas estudos mais profundos em cada técnica e obter a informação de qual melhor técnica de marketing para cada situação e divulgação de uma empresa.

## Referências

ASTRUWEB. **21 DADOS QUE VÃO PROVAR POR QUE INVESTIR EM MARKETING DIGITAL É NECESSÁRIO**, <https://www.astrus.digital/investir-em-marketing-digital/> .acesso em:22 out 2021

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan **MARKETING 4,0: DO TRADICIONAL AO DIGITAL**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

LEMES, Luana Borges, GHISLENI, Taís Steffenello. **Marketing Digital: uma estratégia de relacionamento de marca**.2013.Artigo-Faculdade de Ciências da Comunicação, Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, RS, 2013.Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2013/resumos/R35-1737-1.pdf> acesso em: 27out. 2021.

RIBAS, Lima. *et al.* **Marketing Digital: O panorama do mercado e-comerces no brasil**. Belos Horizonte, 2017. Disponível em: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Ebooks%20MKTC/E-commerce%20Trends%202017.pdf?t=1530039314648&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=50445014&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_k3PLUJJPuRFVYP3NxmEP2UsBf6X6J6Q9gWohCFVI3hZnqdcO53\\_Ue9ffmRwF9IuZvuWvvUYFCx5R8i0OgyyUWPmY7jUg&\\_hsmi=50445014](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Ebooks%20MKTC/E-commerce%20Trends%202017.pdf?t=1530039314648&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=50445014&_hsenc=p2ANqtz-_k3PLUJJPuRFVYP3NxmEP2UsBf6X6J6Q9gWohCFVI3hZnqdcO53_Ue9ffmRwF9IuZvuWvvUYFCx5R8i0OgyyUWPmY7jUg&_hsmi=50445014) acesso em :23 out 2021

TORRES, Claudio, **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você quer saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**,São Paulo: Novatec, 2018



VELOSO, Helder. **A Tradução no Marketing Digital: Search Engine Optimization (SEO)**. 2020. Relatório- Mestrado em Tradução e Comunicação Multilíngue, Universidade do Minho Instituto de Letras e Ciências Humanas, Braga, Portugal, 2020. Disponível em : <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/73689/1/Relatório%20estágio%20Helder%20Veloso%20da%20Costa.pdf> acesso em: 25 out. 2021

# CAPÍTULO 16

## **GESTÃO DE PESSOAS E O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

*PEOPLE MANAGEMENT AND THE QUALITY OF LIFE AT WORK  
PROGRAM(QLW)*

**Valdilene Diniz Silva<sup>1</sup>**

**Rosinaldo Francisco Alvino Mendes<sup>2</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Graduação em Direito, Universidade Ceuma, UNICEUMA, Brasil. Especialização em Direito do Consumidor, Universidade Cândido Mendes, UCAM, Brasil. Doutorado em Direito do Consumidor, Emill Brunner World University, EBWU, Estados Unidos.

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral descrever a Gestão de Pessoas e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e, conseqüentemente, o desenvolvimento destes, assim como, sua influência no desempenho e nas relações de trabalho das organizações. Apresenta como objetivos específicos: conceituar gestão de pessoas, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho; apontar programas de qualidade de vida no trabalho que auxiliam o gestor na condução de um bom clima organizacional e mostrar os benefícios de uma gestão eficiente no clima organizacional. Para isso, utilizou-se na metodologia pesquisas bibliográficas. Como resultado da análise teórica; observação, estudos e reflexões que permitem reconhecer a vital importância da gestão de pessoas e os programas de qualidade de vida no trabalho para as empresas e os significativos impactos que podem causar nos resultados do negócio da organização. Os resultados levam à conclusão que o sucesso da estratégia de qualquer organização pode ser atribuído a um fator principal, ao capital intelectual que está intrínseco tanto na cultura como no clima organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional. QLV. Vantagem competitiva.

## Abstract

The present study has the general objective of describing People Management and the Quality of Life at Work Program (QLW) and, consequently, their development, as well as their influence on the performance and work relationships of organizations. It presents as specific objectives: to conceptualize people management, organizational climate and quality of life at work; to point out quality of work life programs that help the manager in conducting a good organizational climate and show the benefits of efficient management in the organizational climate. For this, bibliographic research was used in the methodology. As a result of the theoretical analysis; observation, studies and reflections that make it possible to recognize the vital importance of people management and quality of work life programs for companies and the significant impacts they can have on the organization's business results. The results lead to the conclusion that the success of any organization's strategy can be attributed to a main factor, the intellectual capital that is intrinsic both in the culture and in the organizational climate.

**Keywords:** Article, Stan People management. Quality of life at work. Organizational climate. QVT. Competitive advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema: Gestão de Pessoas e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pretende-se compreender como uma boa gestão de Qualidade de vida no trabalho, pode contribuir com melhores resultados organizacionais.

Este tema foi selecionado, por tratar a importância do Programa QVT e suas ferramentas e como sua implantação pode trazer benefícios inimagináveis tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Dessa forma entende-se que é de suma importância dedicar uma atenção especial sobre esse tema para que além de uma boa saúde financeira, a organização possua pessoas que trabalhem todos os dias satisfeitas e motivadas.

O problema dessa pesquisa consiste em entender: Como a Gestão de Pessoas pode contribuir e manter um clima organizacional satisfatório e a qualidade de vida no trabalho? Tendo como objetivo principal explicar como essa qualidade de vida pode alavancar os resultados das organizações.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores Chiavenato (2014), Silva, Furtado e Zanini (2015), Pozo; Tachizawa (2016), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é calçada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos.

Os descritores desta pesquisa são: Gestão de Pessoas, Programa QVT, Clima Organizacional e Qualidade de vida no Trabalho.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS, CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

São as pessoas que dão o impulso necessário para que a grande engrenagem que é a empresa precisa para seguir caminhando. E mais do que nunca fazer uma boa gestão de pessoas nunca foi tão imperativo, visto que gerenciar pessoas é cuidar da boa saúde da empresa.

### 2.1 Conceito de gestão de pessoas

Gestão de Pessoas trata-se de trabalhar o comportamento humano para se ter boas relações dos colaboradores com o ambiente de trabalho.



Segundo Chiavenato (2014), Gestão de Pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos.

Para que se possa ter boa desenvoltura dos colaboradores dentro das organizações é de suma importância que o gestor de pessoas estejam sempre atento às suas necessidades, não apenas nas questões salariais, mas no bem estar físico e emocional.

Desenvolver pessoas está baseado em conhecê-las, para assim criar projeções de futuro em relação a elas. O bom gestor conhece seus liderados assim como um bom pastor conhece as suas ovelhas e conhecendo-as sabe-se do que elas são capazes. Então, dessa forma fica bem mais fácil trabalhar as suas habilidades de forma que darão bons frutos.

## 2.2 Conceito de clima organizacional

Trabalhar em um ambiente saudável é com certeza o que deseja qualquer colaborador dentro de uma organização, pois é lá que ele passa grande parte dos seus dias de vida.

Para os autores Araújo e Garcia (2014) as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino.

Para que o colaborador se sinta motivado dentro da empresa e traga resultados positivos é necessário que o clima organizacional seja satisfatório, caso contrário, a organização estará fadada ao fracasso. Pois não existe boa produtividade sem as motivações adequadas.

Sabe-se que o clima organizacional pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas às organizações. E dependendo do tipo do clima em questão, mostra se a empresa pode estar no caminho certo ou não. Eles podem ser bons, médios ou ruins.

O clima organizacional sempre implicará no sucesso ou fracasso de uma organização, por isso a estratégia de toda liderança é cuidar pra sempre manter um ambiente saudável e valorizar seus colaboradores.



## 2.3 Conceito de qualidade de vida no trabalho

Toda organização que tem uma liderança que se preocupa com o bem estar da dos seus colaboradores certamente trará bons resultados.

O conceito de Qualidade de vida no Trabalho (QVT), embora possa parecer muito abrangente, necessita ter uma definição clara e objetiva, uma vez que as posições profissionais dos trabalhadores dentro de uma organização são meios de satisfazerem suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida. Esta última baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial, o qual propõe a vida integrada do ser humano com o trabalho e sua atividade social (POZO; TACHIZAWA, 2016, p. 86).

A Qualidade de Vida no Trabalho baseia-se em dar a devida importância que o colaborador necessita para desempenhar seus talentos com mais desenvoltura e fluidez, pois estará sendo valorizado em todos os aspectos.

Quando a liderança dá condições de vida satisfatórias ao indivíduo dentro da organização certamente observará grandes transformações nos meios organizacionais no qual estão inseridos, onde trarão melhorias em seus desempenhos e resultados satisfatórios.

Investir em qualidade de vida é estar fazendo com que a organização evolua a cada dia, gerando o desenvolvimento esperado e o lucro almejado. Pois valorizando o colaborador como peças fundamentais à organização, estão ao mesmo tempo buscando projeções de sucesso no dia a dia.

De acordo com Silva, Furtado e Zanini (2015) é possível perceber que a QVT, é a forma pelo qual se busca aplicar melhores condições para o desenvolvimento do ser humano, seja esta evolução social, mental e emocional. Além disso, a QVT se constitui em uma ferramenta importante para as organizações. Pois, ela proporciona maior participação por parte dos colaboradores, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho e com o próprio ambiente de trabalho, visando, principalmente, dois aspectos importantes que são o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional.

Criar situações em que haja uma socialização saudável entre gestores e colaboradores, propicia um ambiente mais leve e visa um trabalho mais colaborativo e eficaz já que é dentro das empresas que se passa a maior parte do dia, sendo assim nada mais importante que se esteja bem para que assim se possa fazer a diferença no meio corporativo.

Os níveis de motivação que o colaborador apresentará vai depender do seu bem estar, tanto físico quanto emocional e o quanto a organização está comprometida em proporcionar esse bem estar às pessoas que fazem parte dessa grande engrenagem. E se no meio em que convivem não é trabalhado os quesitos necessários para esse fim, dificilmente ao final do mês serão alcançadas as metas que lhes são propostas.

Um bom líder é aquele que sabe escutar os seus liderados e trabalhar de forma condescendente com cada habilidade, porque cada indivíduo possui talentos próprios e cabe ao bom gestor perceber isso e desenvolvê-lo ao passo que exalte as suas habilidades, e isso



só será possível se dentro da organização houver um ambiente favorável a esse desenvolvimento.

A implantação do Programa QVT nas organizações só trará benefícios, pois com colaboradores bem cuidados e valorizados a produção flui e os resultados aparecem. Por isso que todas as organizações deveriam ter como um dos seus maiores investimentos valorizar o bem estar do seu capital humano, trazendo programas que premiasse não só de forma financeira, mas física e emocional para que eles não sentissem vontade de deixar a organização por falta de incentivo e valorização.

### **3. APONTAR PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO QUE AUXILIAM O GESTOR NA CONDUÇÃO DE UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para que se tenha um clima organizacional saudável dentro de uma organização é preciso que haja bons programas de qualidade de vida e que deem resultados satisfatórios e o gestor de pessoas é a pessoa fundamental para esse sucesso.

#### **3.1 Exemplos de programas de qualidade de vida no trabalho**

Ter qualidade de vida no ambiente de trabalho é indispensável e antes de tudo ter a preocupação com a saúde dos seus colaboradores.

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS) "saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou enfermidade".

Essa é uma afirmação que nunca perde o sentido, pois pra qualquer trabalho que vamos desempenhar é preciso está bem de saúde, seja ela física, mental ou emocional, e é por isso que os programas de qualidade de vida são fundamentais dentro das organizações.

O coaching José Roberto Marques que há 30 anos trabalha com treinamentos comportamentais lista 10 exemplos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho que trazem benefícios e satisfação ao colaborador, são eles:

- Campanhas voltadas para a saúde:

No calendário nacional da saúde, temos campanhas que são relacionadas a meses específicos do ano, como é o caso do outubro rosa e novembro azul, que contam com ações voltadas para a prevenção do câncer de mama e de próstata, respectivamente.

As empresas podem realizar eventos internos que visem conscientizar os colaboradores a respeito dessas e de várias outras doenças. Isso pode ser feito através de palestras com profissionais da área da saúde, rodas de conversa, ajuda de custo para que realizem os exames preventivos, entre outras maneiras.

- Programas de Treinamento:

Iniciativas voltadas para o desenvolvimento dos funcionários também são consideradas como ações de QVT. Afinal de contas, saber que a empresa confia no seu trabalho e deseja investir em sua capacitação é um grande fator motivador para um profissional.

Esses treinamentos podem incluir cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades técnicas ligadas a cada cargo e, também, que promovam a inteligência emocional e o bom relacionamento interpessoal. Oferecer formações em Coaching para os colaboradores é uma ótima maneira de alcançar tudo isso, especialmente para os líderes.

- Educação Financeira:

No Brasil, a educação financeira ainda não é tão difundida quanto deveria, o que leva muitas pessoas a tomarem decisões ruins e acabarem se endividando. E sabemos o quanto ter dívidas pode comprometer a qualidade de vida de uma pessoa, tanto pela falta de recursos quanto pela grande pressão emocional que isso gera.

Sendo assim, ao promover programas voltados para a educação financeira, uma empresa pode ajudar seus colaboradores a aprenderem a gerenciar seu dinheiro com responsabilidade, reduzindo o endividamento e aumentando a satisfação.

- Recursos Estruturais que tragam conforto:

Outra forma de promover a qualidade de vida no trabalho, envolve investir em recursos estruturais que tragam conforto, como uma cozinha para que os colaboradores possam armazenar alimentos e fazer as refeições, um local para descanso na hora do almoço com pufes e sofás, uma sala de jogos.

São muitas as possibilidades para fazer com que os funcionários se sintam acolhidos no ambiente de trabalho e possam, até mesmo, estimular a criatividade através de atividades de lazer realizadas nos intervalos.

- Acompanhamento médico nas empresas:

Existem empresas que contratam um médico para fazer visitas periódicas, semanais ou quinzenais, e tirar dúvidas de funcionários sobre questões de saúde, examinar aqueles que estejam apresentando algum sintoma específico, solicitar exames preventivos.

É uma medida que facilita a vida dos profissionais que, por conta da rotina atribulada, muitas vezes deixam de se consultar com a frequência que deveriam.

- Confraternizações:

Promover experiências extraprofissionais ajuda a fortalecer o espírito de equipe, o que tem impacto direto sobre o desempenho no dia a dia de trabalho. Isso pode ser feito através de eventos de fim de ano e outras datas comemorativas, happy hour, atividades de team building (que podem acontecer em parques de arborismo, pistas de kart, entre

outras opções).

- Ajuda de custo para atividades ligadas ao lazer e bem-estar:

Vale academia de ginástica e convites para clubes com piscina são dois bons exemplos de formas de promover a qualidade de vida dos colaboradores através de atividades ligadas ao lazer e bem-estar.

No primeiro caso, a inclusão de atividade física regular na rotina fará bem não apenas à saúde dos colaboradores como também em relação à motivação e o desempenho profissional. Já o clube é uma forma de incentivá-los a ter bons momentos em família, o que também poderá impactar em sua satisfação no trabalho.

- Horários flexíveis:

No Brasil, grande parte das empresas funciona em horário fixos, mas essa realidade tem mudado e cada vez mais organizações têm oferecido aos seus colaboradores a possibilidade de trabalharem com horários flexíveis.

Assim, eles não precisam se preocupar em quando poderão resolver questões pessoais, como ir ao banco, ir ao médico, acompanhar um familiar a uma consulta e assim por diante. Essa liberdade costuma ser muito bem recebida e reverter em mais engajamento e produtividade.

- Avaliação de desempenho:

Quando os colaboradores têm seu desempenho avaliado da forma certa, com apontamento de onde estão indo bem e do que precisam melhorar, isso pode funcionar como um fator motivador. Esse acompanhamento da evolução é bastante positivo e faz com que a equipe se sinta verdadeiramente acolhida e incentivada a continuar crescendo.

- Incentivos para a alimentação saudável:

Mais um exemplo de programa de qualidade de vida no trabalho com foco na saúde, o incentivo para a alimentação saudável pode acontecer de diversas maneiras, como: fornecimento de marmitas saudáveis, frutas para o lanche, vales para serem consumidos em restaurantes com esse foco, entre outras.

A aplicabilidade dos programas de melhorias como os programas de qualidade de vida no trabalho nem sempre é fácil e precisa que o gestor de pessoas esteja aberto às novas ideias e levar em conta que é um investimento que gera benefícios e melhora o clima organizacional com um todo.

Freire (2013) defende que a produtividade foi sempre colocada em função da quantidade de bens ou produtos que são gerados e cada vez mais o incremento de tecnologias nestas atividades poderiam influenciar positivamente neste aumento. Fato é que isto vem mudando, e é dado ao potencial intelectual da empresa o provável aumento de produtividade. Custos direcionados aos funcionários não são vistos mais como gastos, e sim como

investimentos que retornarão à empresa em forma não apenas de conhecimento, mas da propagação de um ambiente harmonioso que garanta a Qualidade de Vida no Trabalho.

Medir a satisfação do colaborador dentro das organizações é o primeiro passo para implantar os programas de qualidade de vida no trabalho, visto que a insatisfação do colaborador reflete diretamente em sua produtividade, pois não há quem possa trabalhar feliz se não esteja sentindo-se bem física, mental ou emocionalmente. Sendo que o que coordena o ritmo da produtividade é o nível de bem estar.

De acordo com Pozo e Tachizawa (2016) quando um funcionário percebe que está trabalhando em um local que lhe proporcione prazer por estar com seu corpo em uma posição ergonômica adequada, com condições de ventilação e iluminação correta, com procedimentos definidos, oportunidade de uso de sua capacidade e de seu crescimento, tende a empreender e inovar e, assim, produzir mais eficazmente. Com isso passa a ter sua integração social completa no trabalho, com o poder de tomar decisões, não sofrendo pressões que levam ao estresse, e com uma remuneração condizente ele estará imbuído de um forte elemento motivacional que se transforma em um diferencial competitivo e inovador, sendo uma ferramenta estratégica para a empresa.

Sendo assim, trazer um clima organizacional de bem estar pra dentro das organizações, às vezes se torna uma tarefa árdua mas pensando na valorização do seu colaborador o gestor de pessoas pode se surpreender positivamente com os benefícios que essa atitude pode trazer, visto que trazendo a felicidade dos seus liderados, trará também engajamento e resultado melhores na lucratividade, pois com o aumento da sua valorização certamente sua motivação aumentará, sendo que o investimento não estará sendo somente em bens materiais mas no mais importante que vem ser o capital humano, que é onde não se pode medir esforços para trazer sua satisfação a cada dia.

Sábio é o gestor que percebe as necessidades dos seus liderados e procura supri-las de forma a trazer melhorias para dentro das organizações com um todo, já que cada colaborador é uma peça fundamental dessa organização e para que ela tenha o lucro esperado é preciso que haja esse senso de coletividade em todas as áreas.

## **4. BENEFÍCIOS DE UMA GESTÃO EFICIENTE NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

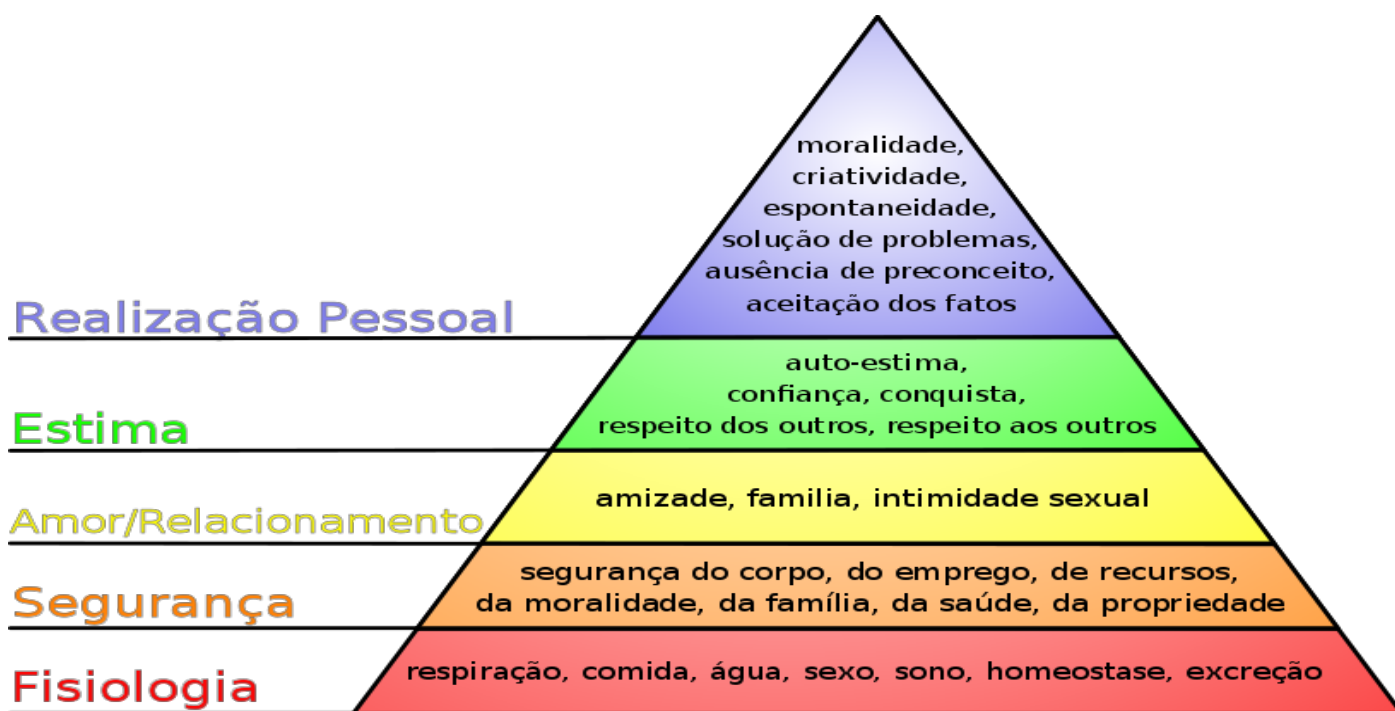
Diante de um cenário onde o mercado atual se torna cada vez mais competitivo, é indispensável a contratação de pessoas não somente por suas habilidades técnicas mas colaboradores que tenham entre as suas competências criatividade e seja inovador e estando em um ambiente que lhes proporcione motivação para o desenvolvimento dessas habilidades a organização terá muitos resultados positivos, pois toda pessoa que desenvolve suas atividades motivadas traz excelentes resultados para a organização a qual está inserida e conseqüentemente para si mesmo, visto que deseja crescimento em sua carreira.

Para Santos (2013) é importante ressaltar que como o capital humano tem sido considerado por muitos gestores como a principal fonte de vantagem competitiva nas

organizações nota-se cada vez mais um encorajamento das empresas para adotarem estratégias focadas em atrair, motivar, recompensar e reter as pessoas certas, em todos os níveis da organização.

Para criar vantagem competitiva diante dos seus concorrentes, não basta somente fazer boas escolhas dos colaboradores durante o processo de seleção. É preciso que o gestor conheça as principais necessidades dos mesmos, para assim fazer uma boa gestão trabalhando em conjunto com a cultura organizacional da empresa.

Para que uma pessoa se sinta realizada, ela precisa satisfazer suas necessidades em vários aspectos, e Maslow (2011) nos traz a Hierarquia das Necessidades Humanas em forma de pirâmide.



**Figura 1.** Hierarquia das Necessidades Humanas

Fonte: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/65/Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg/816px-Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/65/Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg/816px-Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg.png)

A hierarquia de necessidades de Maslow é uma teoria da Psicologia proposta por Abraham Maslow em seu artigo "A teoria da motivação humana", publicado em 1943 na revista *Psychological Review*. Maslow define cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de auto realização. Esta teoria é representada por uma pirâmide onde na base se encontram as necessidades mais básicas pois estas estão diretamente relacionadas com a sobrevivência. Segundo Maslow, um indivíduo só sente o desejo de satisfazer a necessidade de um próximo estágio se a do nível anterior estiver sanada, portanto, a motivação para realizar estes desejos vem de forma gradual.

Focar em programas que trazem qualidade de vida no trabalho é fazer com que o colaborador se sinta bem a ponto de não pensar em deixar aquela organização, justamente pelo sentimento de pertencimento a uma cultura organização engajada em manter o clima organizacional saudável para seus funcionários visando a manutenção do seu bem estar físico, mental e emocional.

Assim como a organização busca seu crescimento a cada dia, o colaborador também

está em busca de uma oportunidade para crescer na carreira e quando o clima organizacional se torna propício a esse fim, ele se engaja cada vez mais em busca da conquista dos seus objetivos, tanto pessoal quanto profissional e para isso conta com a sensibilidade do seu gestor para que perceba seus esforços e dedicação e lhe recompense no momento oportuno. Pois não há nada mais reconfortante do que ter seus esforços reconhecidos.

O investimento em Programas de QVT nas organizações vem sendo mais discutidos nos últimos tempos por conta da satisfação do colaborador e para que haja um equilíbrio no clima organizacional. Mas nem sempre é fácil essa implantação, por fatores que muitas vezes dificultam esse processo.

De acordo com a pesquisa de Cardoso(2020) foi possível elencar os desafios enfrentados pelas organizações na promoção da QVT, quais sejam: a baixa participação dos funcionários nos projetos; a falta de apoio do gestor e incentivo da própria organização na elaboração de projetos de QVT; a falta de treinamentos e avaliações por meio de feedback aos colaboradores; a ausência de planejamento sobre quais atividades serão realizadas no programa de QVT; a falta de um cronograma com a listagem das atividades laborais e seus respectivos horários, para que os empregados possam organizar o seu tempo, e assim participar das atividades do programa de QVT.

E a ideia principal dos programas de qualidade de vida no trabalho é justamente trazer benefícios como melhorar o clima organizacional e não prejuízo e frustração ao final do projeto. E um dos passos mais importantes a se observar é olhar a cultura de cada um de maneira especial.

Facco *et al.* (2012) dizem que existe na cultura organizacional a parte visível (aquelas que conseguimos perceber de forma empírica), como por exemplo, a forma com que os funcionários se portam, se vestem, falam, etc. Existe também a parte não visível. Esta pode ser exemplificada pelos valores, costumes e crenças da empresa. Certamente esta parte da cultura organizacional é a mais difícil de sofrer alterações. A somatória dos elementos da cultura organizacional (visível e não visível), resulta no que chamamos de clima organizacional.

Uma gestão de pessoas eficiente e eficaz é proporcionada pela capacidade que o gestor tem de conduzir e orientar sua equipe à resolução dos seus problemas, buscando sua melhoria a cada dia e desenvolvendo suas competências e habilidades.

Um bom clima organizacional se faz em conjunto, gestor e equipe alinhado em um só objetivo, trazer a melhor qualidade de vida pra dentro das organizações para se ter uma vida física, mental e emocional saudável e consequentemente gerar vantagem competitiva por meio da obtenção dos resultados esperados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa foi observado que ao longo do tempo os conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho foram se moldando de acordo com as necessidades de se ter o bem estar dos colaboradores dentro das organizações para a promoção de bons resultados.

Apontar os principais programas de qualidade de vida no trabalho fez com que se tenha uma ideia clara da importância desses programas para as organizações e que sua implantação se faz mais que necessário, pois através de bons programas é que se torna possível medir a satisfação do colaborador quanto ao ambiente de trabalho.

Destacou-se que uma gestão eficiente é capaz de conduzir a equipe ao caminho do sucesso, visto que um bom gestor traz inspiração e faz com que as pessoas busquem realizações tanto pessoais quanto profissionais, e a qualidade de vida no trabalho é uma das chaves para atingir esse objetivo, criando vantagem competitiva e em contrapartida cria-se um clima organizacional saudável.

Para estudos futuros são recomendadas pesquisas mais aprofundadas sobre a necessidade de mais investimentos e planejamento dos gestores na implantação dos programas de qualidade de vida no trabalho, visto que há um certo negacionismo por parte das organizações por conta dos altos custos muitas vezes na implantação desses programas. Tal estudo é relevante pois, com a percepção certa e os investimentos nos lugares necessários trará para os colaboradores uma vida mais saudável e um lugar onde haja um bom clima organizacional para se trabalhar.

## Referências

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**: edição compacta/ Luís César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

CARDOSO, Rosilene da Silva. **Estratégias e desafios enfrentados pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**. Gestão de pessoas-Unisul Virtual, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** /. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

FACCO et al. **Motivação e clima organizacional**. Revista Foco. 5º edição. Abril de 2012.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de vida no trabalho**. 2018.

MARQUES, José Roberto - Presidente do IBC Coaching - **Exemplos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho** -Disponível em:<https://jrmcoaching.com.br/blog/exemplos-de-programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/>. Acesso em 22 abril. 2022.

MASLOW, Abraham. **Hierarquia de necessidades de Maslow**. 2011. Disponível em:[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/65/Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg/816px-Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/65/Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg/816px-Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg.png)

Acesso em 22 abril, 2022

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Qualidade De Vida No Trabalho Nas Micro E Pequenas Empresas Como Vantagem Competitiva**; Belo Horizonte - MG, Brasil, v.21, n.4, p.81-102, out. - dez. 2016 - ISSN 2179-8834

SANTOS, Jadson Andrade Fiúza dos. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise na empresa Ermor Tabarama**, em Cruz das Almas-BA. 2013.

SILVA, Ana Carolina Cozza Josende da; FURTADO, Juliana Haetinger; ZANINI, Roselaine Ruviaro. **Um Estudo Sobre A Qualidade De Vida No Trabalho e Os Fatores Associados**- Florianópolis, SC - 2015.



# CAPÍTULO 17

## **OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPACTS OF STRATEGIC PLANNING ON THE MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONS*

**Renata da Costa Alves<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O planejamento se constitui na primeira e na mais relevante das funções organizacionais, cuja a finalidade é atender os objetivos organizacionais otimizando os recursos produtivos a serem empreendidos na execução das atividades. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar os efeitos do planejamento estratégico no gerenciamento da organização. Trata-se de uma revisão bibliográfica utilizando método qualitativo e descritivo. Foi realizada pesquisa através de materiais já publicado na área da administração referente ao tema abordado, os dados foram extraídos de materiais do revistas eletrônicas, além de livros de bibliotecas universitárias sobre o tema abordado do idioma nacional e no período 2010 a 2020. Tendo em vista esse contexto, conclui-se o para que a organização possa sobreviver e se tornar competitiva no cenário globalizado atual, seus objetivos e estratégias devem ser claros, pois assim, com o bom conhecimento do caminho que a organização pretende seguir, eles poderão ser mais criteriosos na seleção de projetos estratégicos, que estejam diretamente relacionados com a visão da empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento, Estratégia, Ferramentas de Gestão, Crescimento econômico.

## Abstract

Planning constitutes the first and most relevant of the organizational functions, whose purpose is to meet organizational objectives by optimizing the productive resources to be undertaken in the execution of activities. In this sense, the present work aims to analyze the effects of strategic planning on organizational management. This is a literature review using a qualitative and descriptive method. Research was carried out through materials already published in the area of administration regarding the topic addressed, the data were extracted from materials from electronic journals, in addition to books from university libraries on the topic addressed in the national language and in the period 2010 to 2020. In this context, it is concluded that for the organization to survive and become competitive in the current globalized scenario, its objectives and strategies must be clear, so that, with a good knowledge of the path that the organization intends to follow, they can be more judicious in the selection of strategic projects, which are directly related to the company's vision.

**Keywords:** Planning, Strategy, Management tools, Economic growth.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de globalização cada vez mais competitivo, onde as empresas são obrigadas a se organizarem estrategicamente e se alinharem ao seu planejamento estratégico, essa ferramenta prepara as empresas oferecendo oportunidades para alcançar a excelência. A gestão integrada alinhada com informações e conhecimentos estrategicamente alinhados pode ser um caminho.

A escolha da estratégia depende de vários fatores, como a imagem da empresa, o nível de competitividade no mercado em que a organização atua, a satisfação do cliente, o tipo de relacionamento e alianças com fornecedores, etc. Essas variáveis devem ser sempre consideradas para que as estratégias aplicadas possam melhorar a condição da organização e prepará-la para o futuro.

Diante desse contexto, justifica-se que esse trabalho tem como objetivo reunir informações sobre o planejamento estratégico no desempenho organizacional, destacando seus pontos fortes e fracos, analisando seus contextos macro e micro. Ele destaca potenciais oportunidades e ameaças ao sucesso de uma empresa e busca auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão.

Nota-se que o planejamento por sua natureza, é o processo que define o caminho a ser tomado pela organização e como deve ser trilhado. Proporciona uma oportunidade de aumentar o nível de conhecimento em relação ao mercado e, por conseguinte de estar sempre à frente na busca da excelência na comercialização de produtos e na prestação de serviços conforme seja o enquadramento da empresa. Portanto, a questão que orienta essa pesquisa é: qual o impacto do planejamento estratégico na gestão de uma organização?

No objetivo geral do presente estudo foi analisar os efeitos do planejamento estratégico no gerenciamento da organização. Além dos objetivos específicos que são caracterizar o planejamento estratégico; conhecer as principais ferramentas de planejamento e estratégias empresariais e descrever a importância da avaliação e controle na implementação da gestão estratégica da informação

De acordo com o proposto trata-se de uma revisão bibliográfica que foi extraída de matérias já publicadas, utilizando como método qualitativo e descritivo. A busca foi realizada por meio dos seguintes buscadores Scientific Electronic Library Online (SciELO), Revista de Ciências da Administração (RCA), Google Acadêmico e Scribd. Os critérios de exclusão: textos incompletos, artigo que não abordaram diretamente o tema do presente estudo e nem os objetivos propostos, foram consultados ainda diferentes documentos como: Livros, Teses, Artigos e Monografia: desde o ano 2000 até 2021. Foram selecionados trabalhos publicados nos últimos 20 anos, na língua portuguesa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Características do planejamento estratégico

Definir uma estratégia eficaz para uma organização requer definir antecipadamente a direção da organização, ou seja, descrever para onde ela quer ir, quais resultados espera obter e, posteriormente, traçar a estratégia para atingir os objetivos de forma mais eficaz.

Segundo Da Silva (2010), se não se sabe para onde a organização pretende ir, não há como definir uma estratégia a seguir. Diante desse fato, a necessidade de entender por que e como a estratégia cria valor para a organização é fundamental para todos os envolvidos de alguma forma no processo decisório de uma organização.

Em outra abordagem de Thompson, Strickland III (2010) propõe estratégias, que na verdade são jogos de gerenciamento de planejamento, para fortalecer a posição de uma organização no mercado, aumentar a satisfação do cliente e atingir metas de desempenho. Sem estratégia, os gerentes não têm rotas preconcebidas, mapas e planos de ação unificados para produzir os resultados desejados.

Nesse sentido, Costa (2004) menciona que essas estratégias respondem à pergunta: "Qual caminho seguir?". Ela define a trajetória que uma organização decide seguir, levando em consideração o ambiente, para atingir metas e objetivos, respeitar valores e almejar cumprir sua missão. Os autores também inferem que, pelas características das estratégias, elas devem: ser baseadas nos resultados da análise ambiental; criar vantagem competitiva; ser viável e compatível com recursos; e criatividade, inovação e motivação.

Para Tiffany e Peterson (2018), a estratégia em uma organização deve buscar descrever como atingir as metas e objetivos definidos para a empresa, levar em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa, orientar a alocação e emprego de recursos humanos e recursos financeiros aos funcionários e criar vantagem de mercado sustentável, mesmo em um ambiente acirrado e altamente competitivo.

Porter (2004) enfatiza que a essência da estratégia competitiva é mostrar às empresas seu ambiente. Desta forma, a organização tem consciência da importância e necessidade do ambiente em que está inserida e pode assegurar e assegurar que existem condições suficientes para considerar uma estratégia mais adequada e reforçar a sua presença no mercado.

Segundo Da Silva (2010), existem dois tipos de análise que devem ser realizadas por qualquer instituição ao desenvolver uma estratégia: a análise interna e a análise externa. A análise interna é o momento em que uma empresa examina seu desempenho e determina seus pontos fortes e fracos. Na análise externa, a organização deve considerar o desempenho da concorrência, a situação econômica e principalmente o comportamento do seu nicho de atuação.

Através da figura 01, Porter (2004) destaca as cinco forças competitivas que afetam no nível de concorrência existente no mercado.



Figura 1: Cinco Forças de Porter  
 Fonte: Porter (2004, p.12).

Para a análise competitiva, além de considerar a concorrência existente, também devem ser consideradas as novas empresas que entram no mercado. Desta forma, a ameaça da concorrência ou de produtos/serviços semelhantes torna-se mais intensa, trazendo bens semelhantes a preços mais baixos ou qualidade superior.

O poder de barganha dos fornecedores não pode ser ignorado em nenhum momento, pois eles possuem alto poder de barganha e, caso a matéria-prima não esteja disponível dentro do prazo estimado, isso pode alterar os custos e causar atrasos na produção.

Para os compradores, por outro lado, as organizações devem saber o quanto podem representar uma ameaça ao sucesso de uma empresa, preços mais baixos, maior qualidade e até mesmo concorrência entre os concorrentes. Uma vez que a organização perceba o poder que essas forças exercem sobre ela, poderá desenvolver estratégias mais adequadas para lidar com as principais ameaças que existem no mercado (PORTEIRO; 2004).

As cinco forças são compreendidas como um conjunto de atividades que visam obter custos mais baixos que os da concorrência; implantar barreiras à entrada desses concorrentes no mercado; ou mesmo, de organizar tais atividades de forma única e capaz de gerar um valor diferenciado frente os clientes.

O planejamento estratégico passa por diversos estágios até chegar a um resultado final vejam: definição de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia. Esses estágios são importantes para se compreender todas as etapas do planejamento estratégico, tudo o que acontece, para que no final do processo se chegue ao sucesso.

Para Andreuzza (2012), o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas, elas não são suficientes por si só, mas após o planejamento tático e operacional, é uma ferramenta poderosa para implementar o pensamento estratégico em uma organização.

Os autores também argumentam que o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo e às estratégias e ações para atingir esses objetivos, que afetam toda a organização.

De acordo com Tiffany e Peterson (2018), o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que está certo e o que está errado no futuro, mas sim uma ferramenta que proporciona às organizações uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de que as empresas aproveitem suas oportunidades e desbloquear seu potencial.

Almeida (2010) entende que o planejamento estratégico é o processo decisório que orienta o futuro de uma organização. É o planejamento da direção da empresa com o objetivo de benefício. Oliveira (2007) destacou que o planejamento estratégico corresponde ao processo de implementação de estratégias para explorar oportunidades e eliminar ameaças ambientais.

Segundo Müller (2003), o objetivo de adotar o planejamento estratégico não é adivinhar o futuro, mas traçar metas futuras viáveis e propor ações para atingi-las. O autor também mencionou que a partir disso é certo que para iniciar o planejamento estratégico é preciso primeiro analisar o mercado e determinar a estratégia a ser adotada pela organização.

Da Silva (2010) considera a importante relação entre o planejamento estratégico e sua relação com o futuro da organização. O planejamento é considerado uma diretriz da agência, como um roteiro a ser seguido, para que todos os esforços emanados da empresa estejam alinhados para atingir o mesmo objetivo e evitar desvios ou desperdícios de recursos.

As empresas estão constantemente interagindo com o meio em que atuam, adaptando e mudando o ambiente onde estão inseridas, adaptando-se, e sendo modificadas pelo meio onde convivem constantemente.

Almeida (2010) afirmou que existem três tipos de planejamento, desde a alta administração até as operações, que são executados de forma escalonada. O maior poder de decisão está no nível estratégico, no nível tático, onde os recursos são gerenciados para a tomada de decisões, e no nível operacional, onde as decisões são efetivamente aplicadas, também conhecido como chão de fábrica.

Fernandes e Berton (2005) apontaram que o planejamento estratégico é uma ferramenta que orienta uma organização a determinar a direção para atingir seus objetivos e atingir seus objetivos. O planejamento no nível estratégico concentra-se na autoridade sobre as decisões da alta administração, e é nesse nível de planejamento que os gerentes definem a direção da empresa, incluindo missão, visão e valores.

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento tático inclui certas divisões de uma empresa, é definido em um nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo e é muito focado no alcance das metas divisionais. Nesse tipo de planejamento, as estratégias desenvolvidas na estratégia são implantadas para definir metas para atingir o objetivo final. Aloque os recursos disponíveis para obter resultados.

Um plano operacional apresenta uma fórmula por meio de documentação escrita, metodologia e implementação. Representa a incorporação de algumas partes do planejamento tático com maior detalhamento em um período menor de eventos (OLIVEIRA, 2007).

Almeida (2010) comenta que há uma grande diferença entre eles, que o planejamento estratégico é de longo prazo e foca mais no planejamento para toda a empresa, onde a estratégia é determinada. Por outro lado, o planejamento tático é feito em médio prazo, com foco nas divisões e áreas da empresa, com o objetivo principal de fazer com que a empresa atinja seus objetivos.

Ao desenvolver um plano de ação operacional e atividades de curto prazo, o plano define as atividades e responsabilidades de cada indivíduo, bem como os recursos financeiros para colocar o plano em prática. Portanto, podemos ver a importância desses três programas dentro da organização, e eles são a base do sucesso da empresa (FISCHMAN, 2000).

À medida que o tempo passa acontece inúmeras mudanças no ambiente dos negócios, os métodos de gestão e as ferramentas vão se aperfeiçoando de acordo com as necessidades e exigências do mercado, contudo o objetivo principal do planejamento estratégico continua o mesmo que é guiar os interessados na direção desejada.

## 2.2 Ferramentas de planejamento e estratégias empresariais

O ambiente de negócios passou por inúmeras mudanças ao longo do tempo, e os métodos e ferramentas de gestão vêm se aprimorando de acordo com as necessidades e exigências do mercado, mas o objetivo principal do planejamento estratégico continua o mesmo, que é orientar os interessados na direção desejada seguir em frente.

Segundo Costa (2004), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão formada pela visão empreendedora de seu líder, que leva à definição da missão de uma organização, que se traduz na formulação de políticas, valores, medidas, metas e objetivos atuais. E daqui para frente, isso guiará a trajetória da organização. Os autores defendem ainda que o chamado planejamento estratégico, em seu caráter estratégico, proporciona meios de integração com outras funções do poder executivo, representadas pela execução e avaliação.

Importante para a construção do plano estratégico de uma organização, sua definição deixa claro que não pretende limitar a iniciativa, mas sim estabelecer um vínculo motivador duradouro entre os funcionários e a organização, identificando assim os ideais pessoais dos funcionários. Colaboradores com objetivos que a organização persegue.

Nesse raciocínio, Costa (2004) menciona que a visão é responsável pela direção da mudança, e pela justificativa da mudança. O objetivo da visão é garantir que todos comecem a tomar a mesma direção, deixando espaço para manobras estratégicas. O autor acredita que deve ter características de compartilhamento, buscando sempre o apoio de todos, ativo e abrangente, sempre desenvolvido por líderes, abrangente e metuculoso.



Da Silva (2010) acrescenta que por meio de uma visão, a organização está à frente de seu tempo, considerando como o mercado e os próprios stakeholders querem vê-la no futuro. Em um sentido mais amplo, Müller (2003) menciona que a visão de futuro consiste em enquadrar os cenários e objetivos que uma empresa irá perseguir no futuro, levando em consideração as tendências e impactos atuais para melhorar a competitividade.

Da Silva (2010) e Müller (2003) corroboram as declarações de visão sobre a criação de um senso de compartilhamento e se este é um fator relevante para alcançar uma cultura positiva forte. Essa análise é complementada pelo fato de que quando um grupo de pessoas compartilha uma visão, o resultado é uma equipe motivada e disposta a lutar pelos ideais da organização.

Vale destacar que a função da missão é dar sentido ao esforço coletivo, atendendo às expectativas da sociedade em relação à organização. Os líderes são os guardiões da missão e são responsáveis por criar as condições necessárias para o cumprimento da missão. Para Costa (2004), missão representa organização: "Por que existimos?" e representa uma afirmação de identidade institucional. É durável ao longo do tempo, circunstâncias e tendências ambientais.

Müller (2003) também enfatiza o compromisso e a responsabilidade da empresa com a sociedade. Segundo ele, uma missão deve esclarecer o que uma empresa faz em seu negócio, qual é o seu propósito ou por que a organização existe. Da Silva (2010) mencionou que a principal função da missão é traduzir em palavras o que está implícito no cotidiano da organização, razão pela qual ela existe.

Segundo Giuzi (2017), Costa (2004), a política organizacional é a diretriz norteadora da ação executiva para atingir as metas e objetivos traçados para a organização. Eles definem prioridades escolhidas a partir de uma infinidade de opções de ação, definindo restrições organizacionais e limites de possibilidades. Ele responde à pergunta "O que devemos fazer?" Desta vez, entende-se que sua declaração buscará alinhar-se à visão, missão e objetivos, e se traduzir em diretrizes para as ações a serem implementadas.

Segundo Costa (2004), os valores são expectativas deliberativas e morais que são assinadas coletivamente ou implícitas ou explicitamente assinadas, definindo assim limites e diretrizes para as atitudes e comportamentos de todos os membros de uma organização. Segundo os autores, os valores constituem um código de conduta pelo qual todos devem orientar seu trabalho no dia a dia. Além disso, representam os pilares fundamentais da composição da cultura organizacional.

Scott et al. (2018) apontaram que, à medida que as empresas capacitam os funcionários com mais poder e autonomia, as pessoas dentro das organizações não precisam de regras ou orientação de seus superiores, mas sim de uma compreensão dos valores mais importantes que a organização apoia.

A ferramenta de Análise 360° podem ajudá-lo a verificar se sua ideia funciona. Além disso, permite refletir se os benefícios oferecidos são claros para o cliente, se o tamanho do mercado é suficiente e se é lucrativo e lucrativo (ALMEIDA, 2010).

Da Silva (2010) explicou que a ferramenta é indicada para empreendedores que de-



sejam avaliar qual de um leque de ideias representa a melhor oportunidade de negócio. É útil porque orienta o empreendedor em sua reflexão pessoal e análise dos aspectos internos e externos do negócio.

Oliveira (2007) também afirmou que pode ajudar um gestor a organizar seus pensamentos e determinar qual é a melhor oportunidade de crescimento. O primeiro passo para usar a análise 360° é se organizar e escolher quais ideias avaliar. Em seguida, é necessário verificar seu impacto no ambiente externo, ou seja, sua aceitação no mercado, e por fim, avaliar o aspecto interno, ou seja, dentro da organização. Se houver várias ideias, o processo deve ser realizado em ambas para ver qual funciona melhor.

A análise SWOT é adequada para organizações de todos os tamanhos. É útil porque fornece uma análise dos pontos fortes e fracos do negócio, bem como oportunidades (oportunidades) e ameaças (ameaças). O empreendedor pode então organizar um plano de ação para reduzir o risco e aumentar as chances de sucesso da empresa (ANDREUZZA, 2012).

Segundo Oliveira (2007), essa abordagem clássica de gestão é utilizada para autocohecimento do negócio, análise de forças e fraquezas originadas de dentro e identificação de oportunidades e ameaças oriundas de fora. Crucial porque, ao utilizá-lo, o gestor terá uma melhor compreensão do exterior e do interior de sua empresa. Essa análise permite que as empresas identifiquem oportunidades de crescimento significativas e ameaças futuras à organização e tomem ações corretivas antecipadamente. A análise interna da empresa envolve a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa para desenvolver estratégias para maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Fischman (2000) explicou que a matriz BCG é utilizada pelos empreendedores para realizar análises periódicas para melhorar os produtos ou serviços existentes que oferecem e avaliar aqueles que geram mais caixa e exigem menos manutenção. Para empresas estabelecidas que já oferecem um portfólio de produtos ou serviços. É útil porque é uma maneira eficaz de analisar os ciclos de vida do produto, realizar o gerenciamento da marca, desenvolver planos estratégicos e até mesmo táticas de vendas. Essa ferramenta é utilizada para analisar a participação de mercado e o potencial de crescimento de cada produto comercializado pela empresa.

Costa (2004) também menciona que é mais útil para negócios com número limitado de produtos devido ao alto volume de análises. Se não tiver esses dados, o empresário pode fazer um exercício hipotético, usando seus sentidos (ou seu palpite preferido) para posicionar cada um de seus produtos em um dos quatro quadrantes.

A ferramenta é mais viável para empresas com número limitado de produtos e, ao aplicá-la, os gestores devem obter dados sobre a contribuição de cada produto para o lucro. Para isso, é necessário ter um sistema de gestão contábil para alocar as entradas e saídas de caixa. Isso torna mais fácil para os gestores determinar quanto investir em cada produto, marketing e vendas.

Tiffany e Peterson (2018) Definir metas antes de iniciar um negócio é fundamental para garantir que os esforços de crescimento estejam alinhados com a estratégia da empresa. Estabelecer metas não implica em gestão estratégica com disciplina militar, mas

exige determinação para ser recompensada. É útil porque a ferramenta traz clareza aos conceitos de metas, métricas e metas, que são complementares, mas distintas.

Em primeiro lugar, o gestor deve definir seus objetivos para analisar e determinar as estratégias necessárias para alcançá-los. Depois de definidos os objetivos e estratégias, são definidos os objetivos, ou seja, o caminho a ser seguido e, por fim, os indicadores de desempenho são aplicados para monitorar os resultados. Cabe ao gestor analisar o que sua empresa mais precisa para adequar as ferramentas de planejamento que estão se tornando cada vez mais importantes para o desenvolvimento e integração das micro e pequenas empresas. Muitos gestores desconhecem ou ignoram essa ferramenta e, como resultado, as micro e pequenas empresas apresentam uma alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de operação (OLIVEIRA, 2007).

Santos (2004) argumenta que pesquisar os métodos disponíveis para as empresas, principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs) monitorarem o ambiente para detectar tendências e se reestruturarem, é de grande importância na busca do sucesso e da estratégia organizacional. Os planos provaram ser a ferramenta mais acessível e eficaz para as MPEs cumprirem os requisitos de monitoramento necessários.

O Diagnóstico Estratégico é a primeira etapa do processo de planejamento e é uma ferramenta que os gestores podem utilizar para realizar análises dentro e fora da empresa, analisar a situação atual da empresa, diagnosticar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Um diagnóstico eficaz examinará a competitividade da organização, portfólio de produtos e serviços, grau de vulnerabilidade associada às ameaças, recursos disponíveis para realizar as atividades, estrutura organizacional e processos para atingir os objetivos propostos. Em seguida, os dados são avaliados e é possível verificar se há algum problema com a estratégia da empresa ou se tudo está de acordo com uma gestão adequada (OLIVEIRA, 2004).

Costa (2006, p. 51) define diagnóstico estratégico como “um processo formal e estruturado destinado a avaliar a existência e adequação de uma estratégia atual em uma organização em relação à construção de seu progresso transformacional futuro”.

Realizado a partir de dados e informações referentes aos ambientes externo e interno de uma empresa, o diagnóstico estratégico tem o objetivo de fazer uma análise completa da organização e em tudo o que pode influenciá-la.

Oliveira (2006, p. 92) conceituou a análise externa da seguinte forma. Seu objetivo é estudar a relação entre oportunidades e ameaças entre uma empresa e seu ambiente, bem como sua posição atual em termos de produtos e mercados, e estudar prospectivamente a relação entre uma empresa e seu ambiente. A posição desejada de seus produtos no mercado futuro.

Oliveira (2006) explicou que o processo de análise externa corresponde à identificação de oportunidades e ameaças à organização, que estão inseridas no ambiente externo e podem ser entendidas como:

- Oportunidades: São variáveis externas fora do controle da empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que tenha condições e/ou interesse em explorá-las. Nem toda empresa pode aproveitar todas as oportunidades que o mercado oferece.
- Ameaças: são variáveis externas fora do controle da empresa que podem criar condições adversas para ela.

Oliveira (2006, p. 102) destacou que a análise interna visa evidenciar os defeitos e a qualidade da empresa analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados de acordo com o produto atual e o posicionamento de mercado.

Para Costa (2006) há os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar dentro da organização. Definindo pontos fortes, fracos e a melhorar da seguinte forma:

- Pontos fortes são aquelas características positivas marcantes de uma instituição que contribuem para a realização de seu propósito;
- Fraquezas são características negativas de uma instituição que prejudicam a consecução de seu propósito;
- Os pontos de melhoria são características positivas da instituição, mas não suficientes para contribuir efetivamente para o nível ou extensão do alcance de seus objetivos.

É importante a realização de um diagnóstico estratégico, já que este corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e busca verificar qual é a realidade da empresa em relação a seus aspectos internos e externos.

## **2.3 Importância da implementação da gestão estratégica da informação**

A informação se constitui em um dos principais ativos organizacionais, pois, auxilia nas tomadas de decisão, sendo de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Mañas (2000, p.18) vê o sistema como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem para formar um todo único e complexo”. Cada sistema pode ser dividido em subsistemas menores que recebem entradas específicas e produzem saídas específicas, podendo atuar como subsistemas de sistemas maiores.

Um sistema também pode ser definido como “um conjunto de partes interativas e interdependentes que juntas formam um todo, com um objetivo específico, e desempenhando uma função específica” (OLIVEIRA, 2002, p. 35).



A diferença entre um sistema fechado e um sistema aberto é que, segundo Bertalanffy (2016, 18), do ponto de vista físico, “o estado característico de um organismo é o de um sistema aberto”. entra ou sai do sistema, se houver importação/exportação, o sistema está aberto, então o componente muda”. Os próprios elementos e as relações entre eles determinam como o sistema funciona.

A conclusão é que os sistemas abertos interagem com o ambiente de forma ininterrupta, sua entrada é introduzida no sistema (entrada), o sistema irá processá-la, gerar saída (saída), e a saída pode ser realimentada para este sistema., conforme pode ser observado na figura 2.

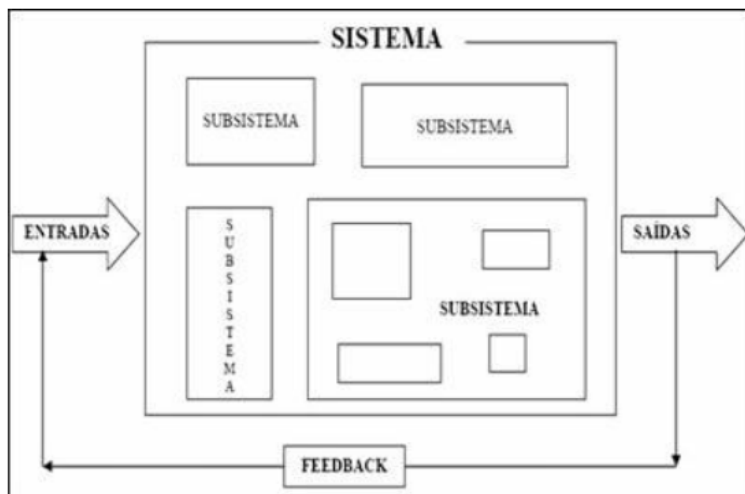


Figura 2. Diagrama representativo do sistema e seus colaboradores  
 Fonte: Rebello (2004)

Segundo Oliveira (2002, p.23) os componentes que aparecem no diagrama acima também representam sistemas (subsistemas) que por sua vez podem ser decompostos em outros sistemas menores. Todo sistema tem um propósito claro e por que existe para que seus elementos possam ser devidamente compreendidos e diretamente relacionados à saída que o sistema produzirá; a reação desse sistema. A seguir estão as definições de componentes do sistema:

- **Objetivos:** Refere-se tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema. O objetivo é a causa raiz da existência do sistema, o propósito para o qual o sistema foi criado;
- **Entradas:** representam funções que caracterizam as forças que fornecem matéria, energia e informação ao sistema, para operações ou processos, resultando em determinadas saídas do sistema que devem estar em conformidade com metas previamente estabelecidas;
- **Processo de Transformação:** Definido como uma função capaz de transformar uma entrada (input) em um produto, serviço ou resultado (output). O processador é a maneira pela qual os elementos constituintes do sistema interagem para produzir saída;
- **Saída:** Corresponde ao resultado do processo de transformação. Uma saída pode ser definida como a finalidade para a qual os objetos, atributos e relacionamentos

do sistema são vinculados. Portanto, as saídas devem ser consistentes com os objetivos do sistema; e dado o processo de controle e avaliação, devem ser quantificáveis, de acordo com critérios e parâmetros previamente estabelecidos

- Retroalimentação, ou realimentação, ou Feedback: pode ser pensado como a reintrodução da saída na forma de informação. O feedback é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação e combina ações desencadeadas por novas informações – resultados de resposta que influenciarão seu comportamento subsequente e assim por diante.
- O ciclo de vida de um sistema pode ser dividido em três partes: criação, evolução e decadência. A criação é a etapa de desenvolvimento do sistema onde os elementos que irão compor o sistema, ou seja, as partes do sistema, são estudados de acordo com os objetivos propostos. Os subsistemas são então desenvolvidos, testados individualmente e em conjunto e, desde que cumpram os objetivos pré-estabelecidos, o sistema é implementado (DRUCKER, 2014).

Weitzen (2014) diz que o estágio de evolução mostra o estágio em que o sistema está sendo mantido para que possa acompanhar as demandas de seu entorno e também estar evoluindo. Assim, novas tecnologias são utilizadas, novos módulos são adicionados, novas rotinas são implementadas, enfim, o sistema é “patched” de todas as formas possíveis para continuar atingindo seus objetivos.

Bertalanfy (2016) fala que essa fase da Decadência é a etapa final do sistema, na qual ele não suporta mais as mudanças necessárias para atingir seus objetivos, suas técnicas e métodos não seguem mais as tendências do ambiente externo do sistema. Procure atrasar ao máximo a chegada a esse ponto e, ao mesmo tempo, planeje com antecedência para começar a substituí-lo quando entrar em recessão.

Portanto, uma empresa é considerada um sistema aberto (porque funciona por meio da entrada de materiais, tecnologia, recursos humanos, que são transformados em bens ou serviços fornecidos ao mercado), e é composto por subsistemas (como sistemas de gestão, produção, compras, vendas, marketing, finanças), que dependem da troca de informações entre os ambientes interno e externo para atingir seus objetivos.

Para compreender os sistemas de informação, é necessário enfatizar a importância de compreender plenamente o conceito de informação. Informação são dados relevantes e propositais. Portanto, transformar dados em informações requer conhecimento. A informação atua como o elo entre os dados originais e o conhecimento que pode ser obtido (DRUCKER, 2001).

Oliveira (2002) afirma que essas informações estão inseridas no centro de todo o ambiente organizacional e se tornam o principal facilitador da vantagem estratégica. O principal problema é a definição de seu uso e valor. As informações de mercado são insuficientes e as informações suficientes são escassas, e alguns dos problemas mais comuns são a fragmentação das informações dentro de uma organização, o que exige esforço de busca.

A informação adquiriu um valor muito significativo e pode representar um enorme



poder para o proprietário, indivíduo ou organização. Essa mensuração ocorre porque existe em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros e tecnologia. O valor efetivo pode ser o impacto da informação na tomada de decisão organizacional e a utilidade dessa informação em termos de quanto tempo ela é usada (MAÑAS, 2000).

O processo de avaliação da informação completa uma série de etapas e etapas lógicas (WEITZEN, 2014). Assim podemos listar os passos para distribuir:

- Aprenda muito;
- Obter informação;
- Colete e salve informações úteis;
- Selecionar, analisar e filtrar as informações mais valiosas;
- Organizar a informação de forma lógica;
- Informações de valor;
- Fornece e usar esta informação.

Cruz (2000) diz que pelo menos três etapas são a base do valor da informação, ou seja, selecionar, analisar e usar a informação. Ao usar essas informações, escolhas mal elaboradas podem causar danos imensuráveis. Pode-se, portanto, inferir que em alguns casos, quando a informação está sobrecarregada, o valor da informação pode ser negativo.

O que transforma se torna a informação mais valiosa são atributos como confiança na informação, facilidade de acesso, consistência, confiabilidade e indisponibilidade competitiva, principalmente para fornecer direção para a ação ou tomada de decisão (OLIVEIRA, 2002).

A informação é um dos principais patrimônios da organização, é o dado trabalhado que permite ao gestor a tomada de decisão. Assim, a informação, ao possuir valor agregado constitui-se em ferramenta estratégica.

Cruz (2000) explica que os sistemas de informação são cada vez mais relevantes para as organizações, assim como para a tecnologia. Os sistemas de arquivamento manual têm recursos satisfatórios para organização e recuperação de informações, mas são lentos e demorados para executar grandes quantidades de informações. No entanto, no caso dos sistemas informatizados de informação, eles proporcionam maior acesso aos dados em um único local, possuem suporte rápido para buscas de dados e também permitem que as informações sejam recuperadas de vários locais de uma só vez. Com a concorrência acirrada entre as organizações, a tecnologia da informação ganhou valor crucial nas estratégias de gestão empresarial.

Drucker (2001) afirma que a função dos sistemas de informação desempenha numa empresa é fundamental. Eles têm impacto, influência (e são influenciados pela cultura, filosofia, estratégia, políticas, processos e modelos de gestão) nas estruturas organizacionais. Um sistema de informações de gestão de investimentos é como uma empresa gerencia suas funções internas de produção e lida com as necessidades dos principais participantes ao seu redor.

Os sistemas de informação influenciam diretamente a forma como os gestores decidem, planejam e, em muitos casos, como e quais produtos e serviços serão produzidos. Hoje, eles podem ajudar as empresas a expandir seu alcance em mercados distantes, oferecer novos produtos e serviços, transformar tarefas e fluxos de trabalho e até mesmo mudar profundamente a forma como conduzem os negócios (LAUDON; LAUDON, 2001).

O foco do sistema de informação deve ser orientado para o negócio principal. Ele pode representar interativamente as entradas e os resultados do processo de cada atividade da empresa para implementar seu próprio processo de tomada de decisão. Desta forma, os sistemas de informação tornam-se a base para a transformação operacional e gerencial que as organizações precisam para responder rapidamente às mudanças e demandas do mercado em um ambiente dinâmico (BERTALANFY, 2016).

Laudon e Laudon (2001) cita também que os sistemas de informações estão relacionados aos objetivos de negócios, como alcançar a excelência operacional, desenvolver novos produtos e serviços, desenvolver relacionamentos próximos e atendimento ao cliente, melhorar a tomada de decisões, aumentar a vantagem competitiva e garantir a sobrevivência. Para o desenvolvimento de sistemas de informação, independentemente da estrutura organizacional, todas as funções de negócios devem existir e ser organizadas para formar a base para o desenvolvimento do sistema. É a interdependência entre os subsistemas que leva principalmente à troca de informações entre os subsistemas.

Esses relacionamentos são necessários para o funcionamento eficaz das funções de negócios e sistemas de informação relacionados. Ao alavancar esses recursos, é perfeitamente possível construir um sistema integrado pelos diversos subsistemas da empresa, levando em consideração tanto suas funções internas quanto o ambiente externo.

Portanto, um sistema de informação eficaz pode ser pensado como um sistema que produz e processa informações confiáveis, de fato necessárias, oportunas e que satisfaçam os requisitos operacionais e de tomada de decisão, o que significa que o sistema deve produzir informações em tempo hábil. Satisfazer o suporte ao usuário para identificação e resolução de problemas, facilidade de uso e confiabilidade e adequação dos resultados (BIO, 2016). As empresas usam seus sistemas de informação para atingir seus objetivos organizacionais e, devido aos diferentes interesses, especialidades e níveis dentro da organização, também existem diferentes tipos de sistemas.

Laudon e Laudon (2001) explicam que os sistemas de informação examinam os diferentes níveis de gestão do sistema e os tipos de decisões que eles suportam na perspectiva de grupos de usuários (nível organizacional). Cada usuário utiliza um tipo diferente de sistema para obter as informações necessárias para realizar suas atividades.



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tenta validar a importância do planejamento organizacional em conjunto com a literatura. O planejamento torna-se assim uma função gerencial que leva os administradores a analisar o estado atual de uma organização com base em informações contidas em um sistema de informações gerenciais confiável para estabelecer metas e objetivos para orientar ações futuras.

No primeiro capítulo observou-se no levantamento dos estudos que aborda as características do planejamento estratégico onde traz mudanças na estrutura organizacional, cultural, tecnológica e filosófica. No entanto, para que isso aconteça, é necessária uma melhor adaptação às mudanças trazidas pelo ambiente para estimular o surgimento de estratégias que possam orientar a organização a alcançar seus resultados.

Enquanto isso no segundo capítulo compreendeu-se, assim, a partir desse estudo a ferramentas de planejamento é fundamental para estruturar e nortear a empresa tanto em seu ambiente interno quanto externo, planejar é estabelecer os objetivos da organização e determinar quais caminhos a empresa irá percorrer para alcançá-los.

O terceiro capítulo desta pesquisa destaca a importância da implementação da gestão estratégica pois contribui de forma decisiva para que se possa estabelecer o diferencial de competitividade, pelo fato de agregar valor aos resultados organizacionais, abrigar em suas concepções o interesse comum entre os envolvidos, tanto internos como externos de todo o mundo organizacional.

O uso do planejamento estratégico permite que uma organização entenda seus pontos fortes e fracos para que possa controlar seus pontos fortes para obter uma vantagem competitiva. Também será capaz de controlar suas fraquezas e identificar oportunidades e ameaças para formular e implementar adequadamente as estratégias organizacionais.

Diante do exposto, evidencia-se, portanto, a importância da interface entre os processos de planejamento e tomada de decisão em uma organização. Os gerentes descobrem no planejamento a compreensão necessária das decisões que afetam o futuro da organização. Portanto, os planos podem ser utilizados como ferramenta para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

### Referências

ALMEIDA, K. T. D. Planejamento estratégico e metodologia de gerenciamento de projetos: uma vantagem competitiva para as empresas. **Revista Techoje**, Belo Horizonte: 2010.

ANDREUZZA M. G. S. B. **Planejamento Estratégico**. Sagres Política e Gestão Estratégica Aplicadas, Paraná, 2012. Disponível em < <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>

BERTALANFNY, R. J. S. **Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa**: aplicações e limitações dos sistemas existentes. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 2016

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: Um Enfoque Gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, J. G. C.. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão. **Revista Adcontar**, Belém, 2004.



- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.610p
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 249p
- DA SILVA, M. A.. Planejamento Estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença. Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Cengage Learning Editores, 2001
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000
- GIUZI, L. D.. **A relação entre as políticas organizacionais e o processo de desenvolvimento de executivos**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017
- MAÑAS, A. L. A Análise do Ambiente Organizacional na Pequena Empresa: Um Estudo em PME'S na cidade de São Paulo. Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE, 2000
- MÜLLER, C. J.. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- OLIVEIRA, A. F.. **Gestão de projetos estratégicos: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SCOTT, C. D. ; JAFFE, D. T; TOBE, G. R.. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2018
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 2018
- THOMPSON Jr, A. A.; STRICKLAND III, A. J.. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2010.
- WEITZEN, Thomas H. **Conhecimento Empresarial**. Editora Elsevier Brasil, 2014

# CAPÍTULO 18

## **A ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS SOBRE A ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

*ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PEOPLE TRAINING AND  
DEVELOPMENT ON TURNOVER IN ORGANIZATIONS*

**Gabriel de Souza Maia<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Com o mercado empresarial cada vez mais concorrido, onde empresas buscam fazer mais com menos, as mesmas buscam a redução de custos e ser eficientes como um todo. Um grande causador de perdas nas empresas é a rotatividade, um mal que afeta a maioria das empresas no Brasil e no mundo, existem ferramentas para mitigar este problema, uma delas é o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Este trabalho apresenta um trabalho voltado para o estudo do impacto do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas sobre a rotatividade nas organizações. Em meio a apresentação deste trabalho, tipos de treinamento e desenvolvimento utilizados nas empresas, a compreensão do que é a rotatividade e o seus impactos nas empresas.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Rotatividade

## Abstract

With the increasingly competitive business market, where companies seek to do more with less, they seek to reduce costs and be efficient as a whole. A major cause of losses in companies is turnover, an evil that affects most companies in Brazil and worldwide, there are tools to mitigate this problem, one of them is the training and development of people in organizations. This paper presents a work focused on the study of the impact of the process of training and development of people on the turnover in organizations. In the middle of the presentation of this work, types of training and development used in companies, the understanding of what is turnover and its impacts on companies.

**Keywords:** Training; Development; Turnover

## 1. INTRODUÇÃO

Desde o início das empresas onde há tarefas, existe a necessidade de ensino e desenvolvimento correto de pessoas, este trabalho, trata sobre qual é o impacto do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas na rotatividade das organizações, treinar, desenvolver ou não realizar isso nas empresas geram grandes impactos nas mesmas.

Este assunto é bem atual e relevante para ser estudado, mesmo com uma grande quantidade de ferramentas disponíveis há um crescimento da rotatividade das empresas do Brasil e do mundo, onde aumento de conflitos pessoais, aumento de custos, e a falta de desenvolvimento de colaboradores são algumas das consequências desse fenômeno.

O estudo dos impactos do treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental, já que pessoas treinadas e desenvolvidas formam uma organização e uma sociedade sábia, diante desse exposto, a pergunta que direcionou o conteúdo deste trabalho foi qual o impacto do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas sobre a rotatividade nas organizações?

Onde na busca pelas respostas para este problema, o objetivo geral apresenta: apontar os impactos do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas sobre a rotatividade nas organizações, e os seguintes objetivos específicos: descrever o que é treinamento e desenvolvimento e seus tipos; compreender o que é rotatividade e seus impactos nas organizações, e demonstrar como os treinamentos e desenvolvimentos afetam na rotatividade das organizações.

## 2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As organizações são corpos vivos, onde pessoas são peças imprescindíveis para o seu funcionamento e crescimento, como as organizações estão em constantes mudanças nos seus ambientes internos e externos, as pessoas que estão inseridas no corpo organizacional também são afetadas devido a essas mudanças, por conta desse dinamismo se faz necessário constantes capacitações por meio de ações de treinamento e desenvolvimento destes colaboradores, de forma que demandas pessoais e coletivas sejam sanadas.

Gil (2001) diz que a preocupação com treinamento de pessoas e criação de ferramentas para este fim inicia-se no começo do século XX, influenciada pela Escola Clássica da Administração, onde tinha o principal objetivo desenvolver pessoas para uma maior produção. As organizações na era industrial eram criadas como prontas, sem espaços para desenvolver os seus pontos fracos, um ponto de vista bem conservador. Por muito tempo a visão do treinamento e desenvolvimento de pessoas foi direcionada para os aspectos mecanicistas, e esse pensamento não levava em consideração os aspectos sociais do colaborador, como a necessidade de integração, relacionamentos interpessoais e plano de carreiras aos indivíduos, isso mudou com o início da escola das relações humanas.

Já com as empresas com uma visão diferenciada de treinamento e desenvolvimento de pessoas devido ao enfoque nas relações humanas, logo após veio a era da administração dos recursos humanos, onde treinar e desenvolver pessoas passou a ser primordial, buscando identificar os potenciais de cada indivíduo visando melhorias.

Segundo Chiavenato (2010), Treinamento e desenvolvimento é onde as pessoas irão desenvolver as suas competências afins de produzir mais, serem inovadoras e alcançar melhores resultados para os objetivos de uma organização. Por isso o treinamento deve ser com foco não somente nas necessidades humanas, mas também com enfoque das necessidades das empresas.

Segundo a mesma linha de raciocínio, Dutra (2000, p. 101), afirma que desenvolvimento corresponde a: "capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade"

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é um processo que exige continuidade, segundo Chiavenato (2010), existem quatro etapas para o processo de treinamento:

1. Diagnóstico: onde ocorre o levantamento de necessidades nas pessoas de uma certa empresa para treinamento, necessidades que podem ser do passado, do presente ou necessidades futuras.
2. Desenho: onde é elaborado um programa com as ferramentas certas para atender as necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: é realizada a execução do programa de treinamento.
4. Avaliação: Onde é verificado os resultados alcançados com o treinamento.

Infelizmente alguns líderes de organizações, confundem treinar e desenvolver pessoas com simples aplicações de cursos e injetar comunicação em massa, para se atingir o objetivo real de um programa de treinamento e desenvolvimento empresarial, e necessário gerar uma cultura contínua de comprometimento com mudanças da organização, atualmente devido a dinâmica do mercado e necessário se atualizar constantemente implementando novas habilidades nos colaboradores de uma organização, para a mesma se manter viva e competitiva, oferecendo uma experiência diferenciada para os seus clientes, além de venda de produtos e serviços.

## 2.1 Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

Existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, tanto o treinamento como o desenvolvimento são processos de aprendizagem que utilizam a transmissão de informações aos que fazem parte da organização sobre própria organização, durante o processo informações são geradas e passadas aos que estão participando do processo de desenvolvimento. segundo Chiavenato:



O treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos (Chiavenato, 2010, p.367).

Já o desenvolvimento tem um foco em suprir necessidades de habilidades, competências de cargos futuros na organização, o desenvolvimento já é um processo mais contínuo de médio a longo prazo. “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

É muito importante para um gestor entender as diferenças para aplicar com maior assertividade cada ferramenta.

## 2.2 Tipos de treinamento e desenvolvimento

As empresas para programar um processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações, primeiramente precisam saber quem deve ser treinado e logo após isto o tipo de treinamento a ser utilizado, segundo: Chiavenato (2000) existem os seguintes tipos de locais de treinamento nas organizações, o primeiro é o treinamento no cargo, onde é realizado a inserção de informações relacionadas a um cargo específico, e as formas de inserção deste conhecimento, podem ser por condução, onde existe uma crítica de como o colaborador desempenha a sua função no seu cargo. A rotação de cargos onde a pessoa da empresa é colocada em outro setor para ter uma visão da organização como um todo

Já em relação aos tipos diretos de treinamento utilizados nas empresas atualmente, segundo Dias (2021), são estes:

- a. Reciclagem profissional: Onde o colaborador já está obsoleto em relação ao mercado de trabalho atual, e necessita passar pelo processo de reciclagem onde irá passar por treinamento de atualização, este tipo de treinamento é pontual para as empresas continuarem competitivas.
- b. Treinamento de liderança: é um tipo de treinamento mais voltado a líderes, o treinamento de liderança muito utilizado para treinar novos líderes por recrutamento interno da empresa, onde, há uma valorização do pessoal interna, ocorrendo uma gestão de carreira nos funcionários neste processo de treinamento.
- c. Treinamento por lacunas de conhecimento: este treinamento busca identificar pontos a desenvolver em cada funcionário, visando o aprimoramento por competências a desenvolver, este modelo é adotado nas organizações onde a gestão de competências é desenvolvido, competências técnicas, comportamentais e funcionais são observadas e aprimoradas em cada funcionário.
- d. Treinamento para integração: Realizado quando após recrutamento e seleção de

novos funcionários, os mesmos precisam ser integrados a equipe nova de trabalho e serem treinados a respeito de sua função e as ferramentas que serão utilizadas em seu novo posto de trabalho.

## 2.3 Tipos de treinamento e desenvolvimento

Como explicado nesta pesquisa, o desenvolvimento busca desenvolver pessoas para cargos futuros na organização, segundo Gil (2001),

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornar-se melhores naquilo que fazem (GIL,2001, p.121-122).

Entendendo isso, existem segunda, Dias (2021), os tipos de desenvolvimento:

a. O desenvolvimento de carreira:

É um tipo de desenvolvimento voltado para gestão de carreiras, visando o crescimento de colaboradores que estão em cargos menores e fazê-los crescer para cargos maiores, com melhor remuneração, para isso novas habilidades e competências devem ser desenvolvidas nos mesmos para se alcançar estes objetivos.

b. Desenvolvimento continuado:

É focado em cargos técnicos, onde uma rotina de desenvolvimento deve acontecer para o aprimoramento das competências dos funcionários, na busca por esse aprimoramento, algumas empresas buscam oferecer especializações e cursos externos para os colaboradores.

c. Gestão de mudança:

É o tipo de desenvolvimento organizacional onde a organização busca se manter atualizada em relação às mudanças no mercado, novos cenários econômicos causados pela pandemia por exemplo, dirigiram algumas empresas para mudanças na forma de trabalhar, de como contratar, e novas formas de gerir informação, para tudo isso é necessário treinamento voltado à mudança, seja pontual ou que vai perdurar por um tempo.

## 3. ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

O capital intelectual nas empresas, e de grande importância para as mesmas, o conhecimento se tornou um fator diferenciativo exigido em cada funcionário nas organizações, por isso o investimento em conhecimento é essencial para se enfrentar um mercado



muito exigente, e esses colaboradores onde a cada dia se torna mais dinâmico o mercado de trabalho, necessitam de capacitação, Por isso reter bons funcionários para as empresas se torna essencial e uma missão delicada o gestor devido as variantes que implicam em um grande mal a organização que e a rotatividade.

Segundo Chiavenato (2010, p. 88) “a rotatividade de pessoal e quando acontece a saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los na empresa, a ocorrência deste fenômeno gera enormes efeitos nas organizações”. Existem várias variáveis que podem ocasionar a rotatividade de funcionários em uma empresa e isso e um dos maiores desafios para os gestores, sanar o que causa a rotatividade em uma organização, podem ser fatores internos ou um fator coletivo que envolve todo o corpo organizacional. Segundo Chiavenato (2009) existem dois tipos de desligamento de funcionários, sendo primeiro o desligamento por meio de iniciativa do funcionário, esse tipo ocorre quando o funcionário, por algum motivo, pede desligamento da organização e o segundo e desligamento por iniciativa da empresa onde a mesma decidi encerrar o contrato de trabalho com o funcionário.

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (Chiavenato; Idalberto, 2010, p. 90).

A rotatividade nas organizações e uma grande preocupação atualmente para as empresas, porque para se ter competitividade e necessário ter produtos e serviços com qualidade e com ótimo custo, o fazer mais com menos, e a gestão de pessoas tem grande importância nesse objetivo buscando sanar este mal que é a rotatividade.

### 3.1 Efeitos da rotatividade nos custos empresariais

O índice de *turnover* nas organizações e um dos fatores determinantes para saber se uma empresa está funcionando de forma integrada, e de forma alinhada para alcançar os seus objetivos, quando a um elevado índice de rotatividade deve se avaliar qual a sua causa e quais os efeitos em uma empresa para se ter dimensão dos males que ela causa.

A rotatividade nas empresas tem alguns efeitos organizações, e observar este efeito e mitigá-los, para entendermos o *turnover* é necessário conhecer a causa que leva um funcionário a deixar a empresa onde trabalha atualmente (VANDENBERG, 1999 apud FERREIRA, SIQUEIRA, 2005, p. 50).

O maior efeito negativo e de maior impacto da rotatividade em uma organização são os custos, os custos empresariais estão ligados diretamente porque impacta diretamente os cofres das empresas, trazendo resultados menos promissores e nada motivante aos gestores de uma organização.



Segundo Eckert et al. (2011, p. 5), uma das principais consequências geradas pelo turnover são “os custos, para se admitir um colaborador em uma empresa ocorrem custos com recrutamento e seleção, integração do funcionário e os custos de demissão levando tudo isso em consideração”.

Os custos associados à rotatividade nas empresas são divididos em três partes: custos de desligamentos, com as novas contratações e de treinamento dos novos colaboradores (SILVA, 2001). Com uma taxa elevada na rotatividade, os custos podem ser um fator determinante para a sobrevivência de uma organização.

Segundo Chiavenato (2009) os custos relacionados a rotatividade se dividem em três: tipos primários, secundários e terciários.

- a. Os custos primários: estão relacionados aos custos de recrutamento e seleção, custos no registro e documentação, de integração e desligamentos, sendo, estes, gastos com documentação e formulários, gastos com treinamentos, antecipação do pagamento com férias, décimo terceiro salário, aviso prévio e multa do FGTS. Ou seja, são custos relacionados diretamente com desligamento dos funcionários.
- b. Os custos secundários: são aqueles ligados aos reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extra laboral e custo extra operacional. São relativamente mais complexos de serem quantificados numericamente, pois estão ligados à perda de produção, insegurança do novo empregado, imagem da empresa, despesas com horas extras, além de acréscimos de acidentes e erros em virtude da inexperiência do novo contratado.
- c. Os custos terciários: são aqueles ligados ao custo extra investimento e perda de negócios. São os reflexos da rotatividade, os quais incluem o aumento proporcional nas taxas de seguros e depreciações e o aumento da quantidade de salários pagos aos funcionários, entre outros.

Um dos tipos de custos mais danosos observados que são causados pela rotatividade são os custos com recrutamento, seleção e treinamento, segundo Beria et al. (2017), os custos financeiros de recrutar, contratar, e treinar um único trabalhador podem variar de aproximadamente 100% a 200% do salário anual orçado para o cargo.

### 3.2 Impacto da rotatividade na qualidade dos serviços

As empresas buscam captar clientes para vender produtos e prestar serviços, para se obter lucro se faz necessário ter menos custos para se ter uma margem maior de lucro maior, e com custos elevados grande parte das empresas acabam recorrendo a diminuir a qualidade dos seus serviços para acabar compensando os custos elevados, como sabemos a rotatividade causa custos as empresas e um dos impactos e nas qualidades dos serviços prestados.

E também este fenômeno acaba afetando o desenvolvimento de novos produtos, ser-

viços para a organização oferecer e futuros colaboradores, porque onde ocorre *turnover*, a perda de experiência de antigos funcionários que sabiam as necessidades da organização, os seus pontos fracos e pontos fortes.

Portanto, verifica-se que a rotatividade desencadeia vários fatores que elevam os custos nas empresas, onde acaba afetando as empresas como um todo, devendo ser elaboradas e aplicadas estratégias eficientes por meio de gestores capacitados para se reduzir tais taxas.

## 4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SEUS IMPACTOS NA ROTATIVIDADE

Para se aliviar ou resolver um problema nas empresas se faz necessário ter ferramentas e pessoas capazes de resolvê-lá, para isso se faz necessário também diagnosticar a causa do problema e assim, trabalhar para ser resolvido, no caso do *turnover* nas organizações não é diferente. Entender quais são as melhores ferramentas para atenuar os efeitos da rotatividade nas organizações é muito importante, por que entendemos que a rotatividade nas empresas influencia em muitas partes da organização, mas especialmente nos resultados finais, e um aspecto muito importante nas empresas onde ocorrem (CHIAVENATO, 2010).

É necessário engajar o time de gestão de pessoas nas empresas buscar solucionar o que está interferindo na estabilidade e continuidade de funcionários nas empresas. E a área de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas tem variadas formas de contribuir para o crescimento de pessoas e conseqüentemente empresas, e para mitigar os impactos negativos da rotatividade. Os impactos da rotatividade nas empresas e como a área de treinamento e desenvolvimento impacta para a solução deste problema são:

### a. Baixos salários

Manter um funcionário motivado é muito importante para mantê-lo em uma organização, motivação de acordo com Robbins e Sobral (2010), e o processo responsável pela intensidade e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. As políticas salariais são um importante meio de motivação, salários condizentes com o cargo, valores justos e reclassificações corretas são muito importantes para motivar e manter um funcionário em uma organização para se aplicar uma política salarial correta em uma empresa se faz necessário gestores treinados para aplica lá, atendendo as normas exigidas, aplicando uma política progressiva de salário para o funcionário e com boa comunicação entre gestores e empregados.

Carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Porém, as empresas têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos (DUTRA, 2008, p.57).

Como uma gestão de carreira eficaz, o funcionário se sente motivado a crescer acaba crescendo não somente em influência, mas também em questão salarial, quanto mais bem capacitado, mas bem remunerado fica e mais motivado, isso é benéfico não somente

para trabalhador, mas para a empresa também, onde se sentir motivado e importante para empresa o fará querer ficar na empresa. Conforme França (2014) para que as organizações mantenham os funcionários satisfeitos e não percam seus talentos, é necessário que a empresa tenha um plano de carreira bem planejado, e esse tipo de estratégia cabe a um gestor que deve estar treinado e capacitado para assim aplicar melhores formas de gerir funcionários de uma empresa.

#### b. Problemas de clima organizacional

Na dinâmica das empresas, os relacionamentos interpessoais são indispensáveis, e em ambientes altamente dinâmicos se faz necessário ter uma habilidade em cada funcionário em gerir suas emoções, para ter uma harmonia em um ambiente laboral, e assim alcançar os objetivos de uma organização, seja a curto, médio e longo prazo, e também para se ter um bom clima organizacional, para isso se faz necessário uma política de treinamento e desenvolvimento das mesmas. Segundo Hochschild (1983) destaca, na área de gestão emocional, como os fatores que existem fora da empresa, podem interferir na maneira que os funcionários irão realizar suas funções na empresa.

O papel das empresas em treinar seus colaboradores e buscar desenvolver em cada um uma boa gestão da emoção, se faz necessário o aprimoramento dos *soft skills*, que são habilidades emocionais que atualmente são muito valorizada pelas empresas como por exemplo, uma comunicação eficiente, pensamento criativo, gerenciamento de tempo e controle das emoções, desenvolver essas habilidades nos funcionários e aliado a uma boa gestão de carreira e um grande passo para diminuir os índices de rotatividade.

A Gestão da Emoção é a base de todos os tipos de processos de desenvolvimento humano: desempenho profissional e pessoal, gestão de pessoas, gestão de carreira, inteligência financeira, otimização do tempo, construção de relacionamentos (CURY, 2015, p. 29).

#### c. Liderança Inapta

Para se alcançar objetivos e ter êxito em uma organização, e necessário colaboradores motivados e ter uma liderança apta, capaz e equipada com as melhores ferramentas, e treinar e desenvolver lideranças e uma das vertentes da área de treinamento e desenvolvimento, segundo Dias (2021), o treinamento de liderança, e um tipo de treinamento mais voltado a líderes, o treinamento e muito utilizado para treinar novos líderes por recrutamento interno da empresa onde, há uma valorização do pessoal interna, ou também por novos funcionários que serão líderes e que são integrados a empresa, treinar e desenvolver grandes líderes e um grande e importante passo para ter um baixo índice de rotatividade.

#### d. Ausência de gestão e plano de Carreira.

Grande parte dos funcionários de qualquer organização buscam crescer em suas empresas buscando ter uma visão do futuro profissional, sendo mais valorizado e bem remunerados, e muitos não conseguem avançar, as vezes perdidos dentro da empresa, e isso acontece grande parte devido à falta de uma implementação de gestão de carreira, uma carreira pode ser gerida, tanto dentro, quanto fora de uma organização, o conceito de



carreira pode ser entendido como uma trajetória sequencial de atitudes e comportamentos, que pode estar ligada a experiências e atividades que tem conexão com o trabalho no percurso da vida de um indivíduo (Hall, 1996).

Segundo Guérin & Willis (1992, citado por Ascensão, 2009), as práticas organizacionais de gestão de carreiras estão organizadas em seis divisões, que são:

- a. Apoio ao estabelecer planos de carreira elaborando workshops, conselhos de carreira, e comunicar às novas oportunidades de carreira na empresa, assim direcionando os colaboradores, fazendo cada um se autoconhecer para assim tomar decisões assertivas em relação ao seu futuro na empresa
- b. Planos de Desenvolvimento de carreira, com a inclusão de planos sucessórios e aconselhamento de carreira com a determinado chefe, onde existe uma mentoria individual e coletiva com a liderança para uma futura passagem de bastão.
- c. Responsabilidades com a intenção de conduzir o crescimento dos funcionários, com a aplicação de promoções, transferências, formações, e assim investindo na vida dos colaboradores e assim criando um senso de propósito com as missões e os valores da organização.
- d. Mentoria ao funcionário nas questões relacionadas a sua carreira (gerir as emoções e o desenvolver contínuo da carreira);
- e. Recombinar o conceito de sucesso na carreira profissional, com o estabelecimento de fóruns de discussão, divulgação de programas de formações, levando o funcionário a ter conhecimento para melhor desenvolvimento na empresa.

Entende-se que a rotatividade tem influência direta na produtividade de uma organização, sendo necessário um bom diagnóstico de necessidades na empresa e buscando entender as suas causas, para aplicar nos pontos a serem desenvolvidos um programa de treinamento e desenvolvimento de funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novas ferramentas de gestão e a globalização vem trazendo uma série de vantagens no que diz respeito à maneira como as organizações tratam seus funcionários. Diante desse atual momento entendeu-se que devido ao grande aumento da rotatividade nas organizações e ao mercado bem competitivo vem se exigindo das empresas transformações que pudessem satisfazer as suas novas expectativas e necessidades. Observa-se então que as empresas estão em busca de crescimento de capital intelectual.

O presente trabalho teve como objetivo central apresentar o treinamento e desenvolvimento, demonstrar os seus conceitos e como pode ser uma ferramenta contra a rotatividade. Com o mercado cada vez mais competitivo a aplicação de ferramentas contra tudo o que se mostra danoso para o desenvolvimento das organizações e muito importante. O

Treinamento e de desenvolvimento de pessoas contribui significativamente na manutenção da relação entre empresa e funcionário. Além disso, é através dessa estratégia que as organizações conseguem alavancar seus negócios e manter posicionamento favorável no mercado.

Os tipos de treinamento e desenvolvimento e em quais situações podem ser aplicadas foram apresentadas, e em como elas podem beneficiar na resolução do problema da rotatividade nas organizações. Uma boa implantação traz melhorias, possibilitando resultados melhores através de uma boa gestão reduzindo custos nas organizações.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é considerada uma das principais estratégias das empresas. A aproximação com os funcionários na busca pelo crescimento individual e coletivo dos colaboradores, desperta um sentimento agradável entre empresa e funcionários. Os programas de treinamento e desenvolvimento têm sido utilizados como ferramenta principal atuando diretamente na vida de funcionários. Conclui-se que as empresas precisam priorizar a comunicação com seus colaboradores para que os laços de confiança e fidelidade estejam diariamente fortalecidos e assim a rotatividade não seja danosa para a mesma.

## Referências

- BERIA, Francielle Machado et al. Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v.17, n. 1, p. 118-140, 2017
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**. 3. ed. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda., 2004. p. 2-634.
- CURY, A. **Gestão da Emoção**. São Paulo. Benvirá, 2015.
- ECKERT, Alex; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcham de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.
- FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas, Enfoque nos Papéis Profissionais**, 2001.
- GUÉRIN, G. & WILS, T. (1992) **Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé**. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal, ISBN : 2-76061561-8..
- JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARRAS. J.P, **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**.13. ed. Saraiva, 2009.
- SILVA, **Glenio Luiz da Rosa e. Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Qualitymark, Editora Ltda, 2001.

# CAPÍTULO 19

## O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

*THE LEADER'S ROLE IN TEAM MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL  
RESULTS*

**Sara de Jesus Pereira Santos<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**N**os dias atuais, um dos maiores desafios das organizações é manter os funcionários motivados e satisfeitos na realização da tarefa, e o líder é um fator essencial para conduzir e estimular a equipe, pois através da motivação dos colaboradores serão gerados melhores resultados. Levando em consideração esse contexto percebe-se a necessidade de uma boa contribuição da gestão para a motivação da equipe e os resultados da empresa dando origem ao objetivo geral deste trabalho; Demonstrar a relevância e a influência do líder na motivação dos colaboradores e no comprometimento da equipe visando bons resultados. Este trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas, foi utilizado livros, dissertações e artigos científicos. Como resultados pode-se concluir que a liderança é um fator de extrema importância e que pode ser desenvolvida sendo este o ato de influenciar e atrair seguidores de forma positiva motivando a equipe de acordo com o conhecimento que tem de cada colaborador e gerando melhores efeitos organizacionais.

**Palavras-chave:** Liderança, Motivação, Resultados Organizacionais, Influência.

## Abstract

**N**owadays, one of the biggest challenges for organizations is to keep employees motivated and satisfied in carrying out the task, and the leader is an essential factor to lead and stimulate the team, because better results will be generated through employee motivation. Taking this context into account, the need for a good contribution from the leader to motivate the team and the company's results is perceived, giving rise to the general objective of this work; Demonstrate the relevance and influence of the leader in the motivation of employees and in the commitment of the team aiming at good results. This work was carried out through bibliographic research, using books, dissertations and scientific articles. As a result, it can be concluded that leadership is an extremely important factor and that it can be developed, which is the act of influencing and attracting followers in a positive way, motivating the team according to the knowledge it has of each employee and generating better organizational results.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Organizational Results, Influence.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema: O papel do líder na motivação da equipe e os resultados organizacionais. Portanto, destacar o líder como o principal responsável pela motivação da sua equipe e automaticamente beneficiar os resultados de uma organização, é essencial. Nas últimas décadas as empresas vêm enfrentando um rigoroso processo de mudanças, onde cada vez mais o mercado de trabalho se torna altamente competitivo. Sendo assim, o capital humano se torna o diferencial de uma organização, por isso somente uma boa remuneração não é suficiente para manter um colaborador comprometido com os resultados organizacionais. Considerando que as atividades empresariais dependem diretamente dos funcionários é importante assegurar a satisfação dos colaboradores fazendo com que estes produzam mais e melhor, tendo em vista que o recurso humano é essencial para a estrutura organizacional. É neste momento que entra a figura do líder como agente motivacional e transformador com sua aptidão de influenciar pessoas visando atingir os objetivos estabelecidos.

O líder precisa ter e/ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, para promover meios que estimulam o crescimento, engajamento e o comprometimento com a empresa de acordo com o conhecimento que tem de cada colaborador para proporcionar um clima organizacional adequado e gerar bons resultados.

Este tema foi selecionado por tratar da importância do líder no contexto empresarial, deixando de ser apenas o gerente que manda, para tornar-se o líder que conhece seus funcionários, buscando sempre motivá-los e promovendo o comprometimento com a organização, pois nesse cenário altamente competitivo e que sofre constantes mudanças, as empresas têm buscado meios de aumentar a produtividade e gerar bons resultados. Esta pesquisa justifica-se para a sociedade pelo aumento do conhecimento sobre o papel do líder na gestão de sua equipe, seja ela qual for para obter melhores resultados e a conscientização da necessidade de priorizar a motivação dos liderados em relação aos interesses das organizações. Para a comunidade acadêmica servirá de base para o desdobramento de mais estudos acerca de pontos relevantes à Gestão de pessoas.

É essencial que cada líder tenha em mente a sua relevância para gerar efeitos positivos na organização e realizar sua tarefa em excelência influenciando cada trabalhador. Assim, o problema desta pesquisa consistiu em responder a seguinte questão: De que maneira o líder pode contribuir para a motivação das equipes no ambiente de trabalho e quais os efeitos nos resultados organizacionais?

O objetivo geral deste estudo buscou demonstrar a relevância e a influência do líder na motivação dos colaboradores e no comprometimento da equipe visando melhores resultados e possui como objetivos específicos: conceituar a liderança; descrever as principais teorias, estilos, características e as teorias motivacionais e enunciar o papel do líder na motivação das equipes.

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se em uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, onde serão pesquisados livros, dissertações e artigos científicos em sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Chiavenato, Maximiano e Nas-



cimento. O período dos artigos pesquisados serão os trabalhos publicados em sua maioria nos últimos 10 anos. As palavras chaves utilizadas na busca serão Liderança, Motivação, Resultados Organizacionais e Influência.

## 2. CONCEITO DE LIDERANÇA

As organizações estão sempre sendo cobradas pelo mercado, pela qualidade dos seus produtos, serviços e desempenho organizacional. Sendo assim, conseguir resultados por meio das pessoas tornou-se um aspecto importante a ser considerado para avaliar a maneira como pela qual as organizações se desenvolvem, sobrevivem, prosperam e lidam com outras pessoas em sinergia, criando um clima positivo, que favoreça tanto os resultados organizacionais como os de seus membros.

Neste contexto é apresentada a figura do líder. Os líderes são agentes de mudanças, transformação e que devem ser capazes de inspirar coragem aos seus seguidores e lavá-los a agirem de acordo com os objetivos já definidos, exercendo assim a liderança. A definição de liderança não é tão simples. Provavelmente é mais fácil identificar quem a possui do que a definir. O conceito mais comum sobre a liderança refere-se à capacidade de influenciar pessoas e/ou grupos.

Para Chiavenato (2014), a liderança consiste em uma etapa de influenciar pessoas ou grupos de forma intencional para o alcance de resultados, isto quer dizer que com as direções previamente traçadas, por meio da influência dos líderes, os liderados tentam atender os objetivos e as metas das organizações.

Já de acordo com Maximiano (2012), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Isto significa aceitar que os liderados, diferentes entre si, seguem seu líder, a partir do seu comportamento que os influencia, não por serem dominados, mas porque suas ações e atitudes geram efeitos sobre o grupo. Por meio da influência o líder pode alterar o comportamento de cada colaborador tornando-o capaz de exercer a atividade proposta. Desta forma faz-se necessário o conhecimento por parte do líder de cada trabalhador, seus pontos fortes e fraquezas, exercendo a sua influência de formas diferentes de acordo com cada funcionário.

O líder exerce influência na sua equipe para que realizem o que ele deseja, orientando e conduzindo na direção que sozinhas não conseguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros.

A liderança é fundamental dentro de todos os tipos de organização humana e está centrada nas características de bons líderes. Para Maximiano (2012), a capacidade de liderar é de suma importância não somente para grandes cargos, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Atualmente dentro das organizações tornou-se uma arte mobilizar e estimular pessoas ou grupos favorecendo um bom clima e atingindo resultados organizacionais desejados. A liderança é essencial em todas as

funções da Administração.

Ao longo da história pode-se observar que surgiram pessoas que marcaram gerações sendo um referencial de liderança. Esses líderes tiveram grande importância para muitas mudanças na política, religião e outras áreas que lhe permitiam oportunidade de se destacarem. Líderes que influenciaram muitas gerações de forma positiva, pois seus ideais atraíam seguidores e os motivavam a segui-los. Podemos citar: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Adolf Hitler e Jesus Cristo.

Mahatma Gandhi, conhecido como o maior pacifista indiano, um dos maiores líderes políticos e espirituais do século XX, O principal personagem na luta pela independência indiana, educador indiano, destaque como defensor do Satyagraha (não-violência) e exemplo de resistência à opressão. Gandhi lutou muitos anos pela independência da Índia, e após um ano de conquista foi morto por um hindu, tendo suas cinzas jogadas no Rio Ganges, local sagrado para a religião (ROHDEN, 2000).

Nelson Mandela teve sua história de vida muito conhecida como guerreiro na luta pelos direitos dos negros, líder estratégico, que com muita coragem e sabedoria, ajudou a introduzir a democracia na África do Sul de dentro de prisões, posteriormente sendo eleito presidente deste país. Foi líder do movimento Apartheid (Legislação que segregava os negros no país), e premiado por sua luta em favor dos direitos humanos, recebendo o Prêmio Nobel de Paz (LANG, 2007).

Adolf Hitler tornou-se chefe do partido inspirado no fascismo, na qual influenciou e atraiu muitos afiliados, e após a morte do presidente alemão ficou com as funções de chanceler e presidente. E numa sucessão de atos ilegais instalou sua ditadura, tornou-se o maior líder do partido nazista, tendo como ideologia o racismo, perseguição a grupos minoritários como ciganos, homossexuais, deficientes, judeus esta perseguição foi chamada de Holocausto, levando cerca de 11 milhões de pessoas a morte. A trajetória de Hitler estava destinada ao fracasso por sua personalidade de ditador e seus ideais, porém ele atraiu inúmeros seguidores e se tornou um dos maiores líderes da história, atingindo seus objetivos (HERSHAW, 2009).

Jesus Cristo foi o maior líder de todos os tempos e o modelo perfeito baseado em valores humanos e em princípios voltados de todos. Jesus foi um líder audacioso, rompeu barreiras e soube valorizar as pequenas coisas da vida, amava seus seguidores de maneira incondicional, provou isto dando sua própria vida.

Ele tinha realização nas pessoas e seu amor ao próximo foi um dos ensinamentos que nos deixou. Conhecido como principal figura do Cristianismo, fazia suas pregações e realizava milagres por onde passava. Sua história foi contada nos livros sagrados de várias religiões, e suas palavras pregavam amor e paz como base e direcionamento, seus ensinamentos atraem seguidores e influencia a vida das pessoas até os dias de hoje (JONES, 2009).

Tais líderes foram de grande relevância para a formação de líderes atuais, eles alcançaram seus objetivos e transformaram gerações influenciando pessoas e motivando seguir seus ideais

Todas as citações e exemplos, tem em comum a ideia de que a liderança é um processo de influência do líder sobre os seus colaboradores contribuindo para o sucesso das organizações.

### 3. PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA, ESTILOS, CARACTERÍSTICAS E TEORIAS MOTIVACIONAIS

#### 3.1 Teorias de liderança

As teorias de liderança podem ser classificadas em 3 grandes grupos. Teoria dos traços, teoria do comportamento e teoria contingencial ou situacional.

##### 3.1.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços é uma das mais antigas. Ela se baseia na ideia de que as pessoas obtêm características nítidas em sua personalidade, fazendo com que a mesma esteja qualificada para a função de líder, ou seja, quem nascesse com certas características seria um líder, mas quem não nascesse seria liderado.

Chiavenato (2014), afirma que as organizações definem alguns traços de personalidade que acham que são importantes para os líderes. Ele descreve, ainda, a interação entre os traços e as competências do líder de alto desempenho, conforme na Quadro 1.

Impulso	Motivação para alcançar os objetivos propostos pela organização.
Motivação para liderar	Utilizar a capacidade de socialização para influenciar as pessoas a segui-lo
Integridade	Transmitir confiança e transformar palavras
Autoconfiança	Transmitir autoconfiança para as pessoas para que se sintam confiantes
Inteligência	Competência de processar, analisar e transformar informação em alternativa diversificada, descobrindo novas oportunidades
Conhecimento do negócio	É fundamental conhecer o negócio para que as ideias sugeridas sejam úteis para o crescimento da organização.
Inteligência emocional	Habilidade de adaptação às mais diversas situações sem perder o foco.

Quadro 1 – Competências relacionadas com a liderança  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.237-238)

Essas são as principais competências relacionadas com a liderança descrita na teoria dos traços para definir líderes eficazes.

Vergara (2003), por mais que por um lado os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante o processo de liderar ou ao contrário, dificultá-lo.

Pode-se observar que de acordo com a teoria dos traços, liderança é considerada como um somatório de características pessoais. Embora essas características possam estar relacionadas com o sucesso do líder, nenhuma delas garante sucesso.

### 3.1.2 Teoria dos comportamentos

Como a teoria dos traços não conseguiu ser eficaz para explicar o fenômeno de liderança, as teorias comportamentais buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e suas consequências práticas no comportamento do líder. Destacaremos a Teoria dos Estilos de Liderança. Chiavenato (2014) aponta a pesquisa de Kurt Lewin em 1930 como o 1º estudo sobre os estilos de liderança, que identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o laissez-faire.

O estilo autocrático está ligado ao líder centralizador que impõe suas ordens aos colaboradores que devem aceitá-las sem questionar. Já no estilo democrático, o líder conduz e orienta a equipe, expondo suas ideias aos colaboradores incentivando que todos participem das decisões. O líder Laissez-faire dá total liberdade ao grupo para tomar decisões, exercendo pouca participação nas escolhas da equipe.

Na teoria dos traços a liderança estava focada na figura do líder, já na teoria dos estilos enfatiza-se a relação entre líder e liderado, pois os líderes não podem liderar sem a existência de seus liderados.

Os conceitos mostrados pelas teorias dos estilos formaram a base do modelo usado no Grid Gerencial, que foi desenvolvido nos anos 60 por Blake e Mouton. O Grid é uma representação gráfica da interação entre dois estilos: Pessoas e tarefas como podem ser observados no gráfico representado na figura 1.

Ênfase nas pessoas	Alta ↑	9	1.9							9.9	
		8									
		7									
		6									
		5				5.5					
		4									
		3									
		2									
	Baixa ↓	1	1.1							9.1	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Baixa ←				Ênfase na Produção				→ Alta

Figura 1 – Grade Gerencial de Blake e Mouton: combinação de dois estilos de liderança.  
 Fonte: Adaptado de Maximiano (2012, p.296)

O eixo horizontal indica o nível de preocupação com as tarefas, neste eixo o líder se preocupa mais com a realização de tarefas/produção e está relacionado com a estruturação da organização. Quanto mais o líder se preocupa com a tarefa, mais ele avança no eixo. O eixo vertical indica o nível de preocupação com as pessoas e seu bem-estar, ou seja, é orientado ao relacionamento. Quando mais se preocupa com as pessoas, mas ele avança no eixo. O comportamento do líder deve envolver essas duas preocupações: tarefas e pessoas. A união dessas duas orientações é fundamental para se alcançar bons resultados.

Segundo Maximiano (2012), o grid tem nove posições ao longo de cada eixo, porém considera-se 5 posições chaves: Liderança 1.1. Líder-negligente que não se preocupa nem com as tarefas nem com as pessoas. Liderança 1.9. Líder orientado para as pessoas. Liderança 5.5. Líder meio-termo, mediamente preocupado com os resultados e as pessoas. Liderança 9.1. Líder-tarefa, orientado para a produção. Liderança 9.9. Líder-equipe, orientado simultaneamente para as pessoas e tarefas.

Para Blake e Mouton, quanto mais o líder se aproximar da possibilidade 9.9, melhor é seu estilo, pois seu nível de esforço é muito alto, tanto para as tarefas quanto para manter a motivação da equipe elevada.

### 3.1.3 Teoria contingencial ou situacional

Para Chiavenato (2014, p. 245) “os traços e o comportamento do líder atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados”, ou seja, para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação, essa é a base das teorias da liderança

situacional. Existem várias teorias a respeito deste tema, porém nenhuma consegue dar a explicação definitiva para a eficácia do líder. Portanto, destacaria o principal estudo que foi realizado por Fiedler.

De acordo com Maximiano (2012, p. 298) Fred Fiedler entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de 3 características, que são:

As relações entre o líder e o liderado. Se a ligação dos seguidores for positiva em relação ao líder, tem-se então uma situação favorável, caso contrário a situação é desfavorável ao líder.

O grau de estruturação da tarefa. Quando o líder especifica de forma clara e detalhada como a tarefa deve ser feita, terá mais chances de influenciar as ações do grupo, tornando a situação favorável a ele. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.

O poder de posição. Se o líder, por exemplo, contratar, admitir, disciplinar e incentivar qualquer membro da equipe, e se sua posição indicar importância e autoridade é porque seu título tem poder, caso não tenha poder, a situação é desfavorável.

Para avaliar os estilos de liderança, Fiedler desenvolveu um questionário que medem o estilo do líder e as características da situação chegou às seguintes conclusões: A liderança voltada para as tarefas é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder. A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

O modelo de Fiedler foi muito questionado por outros pesquisadores, porém apesar de todas as críticas, a teoria de Fiedler estabeleceu uma nova perspectiva para o estudo da liderança, tendo-se constituído na base de outras teorias de contingências.

### **3.2 Características de liderança**

Embora não exista um conjunto de traços bem definidos que identifica um líder, não se pode deixar de reconhecer, ao longo de vários estudos, a experiência de uma característica da liderança: a influência. Por meio do poder de influência o líder pode direcionar as pessoas para ações inovadoras e renovadoras sendo de grande valia transmitir confiança, tranquilidade e ponderação, e conseqüente mente as mudanças organizacionais.

Alguns atributos que servem de alicerce para a liderança são mencionados por Nascimento, onde afirma que:

Os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente, despertar empatia, desenvolver atitudes positivas e otimistas, exceder promessas e compromissos, reconhecer dúvidas e vulnerabilidade pessoais, ser energético em alto nível e ser sensível (NASCIMENTO, 2008, p.7).

O líder de sucesso é aquele que tem viva a noção das ações mais relevantes para seu comportamento e entende com propriedade a si própria, os indivíduos e a equipe a qual lidera, a organização e o ambiente social onde atua.

Lacombe (2011), destaca algumas características de um líder: Confiança em si; Crença no que faz; visão clara de onde que chegar; capacidade de comunicação; expectativas elevadas e reconhecimento ao mérito.

Lacombe deixa claro que líderes também podem errar. Todas essas características são importantes para um líder, e constantemente buscar ser melhor no que faz é essencial não somente para os resultados organizacionais, como também para o próprio líder e para sua equipe.

### 3.3 Teorias da motivação

Segundo Gil (2001, p. 202) motivação é o que estimula e dá força para as pessoas agirem, ou seja é um motivo que leva a uma ação. Sendo assim, o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir um objetivo em específico, por essa razão, muitos líderes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades de seus funcionários, conseguindo com que muitos realizem suas obrigações, porém muitas vezes estes estão interessados e não estão comprometidos com os objetivos da empresa.

Para Chiavenato (1992) para entender a motivação humana, precisa do conhecimento do que a provoca e dinamiza, pois a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através de cada necessidade humana.

No quadro 2 pode-se observar os diferentes tipos ou fontes de motivação de acordo com Raj (2010):

Comportamental	Obter recompensas ou consequências desejadas, ou escapar e evitar consequências desagradáveis ou indesejadas
Social	Imitar modelos positivos. Ser parte de um grupo.
Biológica	Manter-se em equilíbrio biológico. Ativar sentidos (paladar, tato, olfato). Diminuir fome, sede ou desconforto
Cognitiva	Diminuir as incertezas e os equilíbrios. Resolver problemas e tomar decisões. Entender coisas; desenvolver significado e compreensão. Eliminar ameaças ou riscos.

Afetiva	Alimentar os bons sentimentos e diminuir os maus. Aumentar a segurança ou diminuir ameaças a sua autoestima. Manter bons níveis de otimismo e entusiasmo.
Conexão	Conseguir atingir seus sonhos e objetivos. Desenvolver ou manter alta eficácia. Ter controle sobre sua vida. Eliminar as ameaças para alcançar objetivos.
Espiritual	Entender o propósito de sua vida.

Quadro 2: fontes de motivação  
Fonte Adaptado: Raj (2010, p. 149)

Nota- se que o que motiva uma pessoa, não é necessariamente o que motiva outra. É justamente sobre isso que as teorias de motivação buscam explicar.

### 3.3.1 Teoria das necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a Hierarquia das Necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maximiano (2012) ela é formada por 5 níveis: necessidades básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Esses níveis são baseados em dois grupos: necessidades básicas (os dois primeiros níveis) e Necessidades secundárias (os três últimos). Um nível precisa ser satisfeito para que a pessoa se mova para o nível seguinte. Essas necessidades podem ser tradicionalmente visualizadas em formato de uma pirâmide conforme a figura 2. De acordo com Maslow (1965), existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim, motivados por elas em ordem ascendente. Entende-se que a motivação reforça na produtividade e na satisfação no trabalho, por esta razão os líderes precisam entender o que motiva sua equipe. No processo de motivação, as necessidades não satisfeitas criam tensão, que levam a atividades direcionadas a satisfazer a necessidade humana de reduzir essa tensão.



Figura 2. Hierarquia das necessidades humanas de Maslow  
Fonte: Adaptado Maximiano 2012



As necessidades fisiológicas dizem respeito ao sono, a fome, a sede, entre outros. As de segurança se dividem em segurança física, psíquica e segurança profissional. Já as necessidades sociais se relacionam à afeição, aceitação, amor, amizade e a sensação de pertencer a algum grupo. As de estima estão relacionadas a ser reconhecido, valorizado, considerado, ter aprovação social e prestígio. E por fim, as de autorrealização estão ligadas à realização de todo potencial de uma pessoa, como autoconhecimento e autodesenvolvimento. As necessidades não possuem forças iguais, emergem numa certa prioridade. À medida que algumas são satisfeitas, elas perdem a força e deixam de ser um motivador, ativando o nível seguinte de necessidade. As de ordem mais baixas precisam ser satisfeitas antes de necessidades de ordem mais alta.

### 3.3.2 Teoria motivacional dos dois fatores: Frederick Herzberg

Com o estudo da hierarquia das necessidades de Maslow, Frederick Herzberg propôs um novo padrão de respostas à questão da motivação, introduzindo a teoria de dois fatores. Foi realizado um estudo com colaboradores em momentos altamente motivados e em momentos de insatisfação e desmotivação. Ele chegou a conclusão de fatores diferentes que levam a insatisfação, satisfação ou desmotivação dos funcionários, sendo que a satisfação com o trabalho está relacionada a fatores intrínsecos e a desmotivação e insatisfação com fatores extrínsecos (CINTRA 2016).

Esses dois fatores são totalmente separados e diferentes que colaboram para o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Esses fatores são definidos por Herzberg como fatores higiênicos (fisiológicos, de segurança e sociais) e fatores motivacionais (realização, reconhecimento, crescimento profissional progresso, responsabilidade e o trabalho em si). Os dois fatores definidos por Herzberg englobam aos cinco fatores definidos por Maslow.

Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores desenvolvendo-os assim:

- Fatores higiênicos ou extrínsecos: relacionadas as necessidades básicas do colaborador no ambiente de trabalho;
- Fatores motivacionais ou intrínsecos: estão ligados aos aspectos psicológicos de reconhecimento, autoestima, autorrealização, entre outros (NASCIMENTO2008, p.56-57).

Todo líder deve controlar os fatores higiênicos e estimular os motivadores, enriquecendo cargos e tarefas criando desafios constantes para seus funcionários a fim de manter sua equipe sempre altamente motivada.

O quadro 3 mostra os seis principais fatores que causam satisfação e insatisfação nas pessoas, segundo Herzberg (1959).



Conduzem à insatisfação (higiênicos)	Conduzem à satisfação (motivacionais)
Política da empresa	Conquistas pessoais
Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com o líder	O próprio trabalho realizado
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Promoção
Relacionamento com os pares	Crescimento

Quadro 3: Principais fatores de satisfação e insatisfação  
Fonte: Adaptado Raj (2010 p. 157)

Constata-se que esta teoria tem boa aplicação nas equipes em que as pessoas já atingiram os níveis mais altos da pirâmide de Maslow, pois as necessidades do topo da pirâmide quando satisfeitas, continuam motivando, enquanto as da base, se faltam, geram desconforto ou se atendidas, não motivam.

### 3.3.3 Teoria das necessidades adquiridas

De acordo com Cintra (2016), essa teoria é fundamentada na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades com base em suas influências culturais, dentre as quais estão a família, amigos, a mídia, a comunidade e demais fatores. As três necessidades identificadas por McClelland (1961) são: Necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. A necessidade de realização refere-se à necessidade de superar desafios e atingir metas; a necessidade de afiliação está relacionada as necessidades sociais, e relacionamento e pertencimento; as necessidades de poder está relacionada com a necessidade de influenciar pessoas e situações.

De acordo com McClelland (1961), as pessoas que expressam forte necessidade de realização são responsáveis pelos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços. Na realidade, a motivação pela realização é em grande parte, uma teoria para empreendedores. Constata-se que o líder deve conhecer as categorias acima para estimular a motivação diferentemente nas pessoas em cada categoria

## 4. O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

A pesquisa realizada através do levantamento literários dos autores renomados no assunto sobre liderança possibilitou identificar as principais teorias de liderança e motivação que contribui como estímulo para a motivação da equipe. Analisando as teorias motivacionais expostas no capítulo anterior nota-se que os elementos fundamentais para motivar uma pessoa são tratá-la com dignidade e respeito. Para tanto, os líderes precisam estar o mais próximo possível da sua equipe reservando um tempo para ouvi-la e buscar meios de contribuir para o bem estar e felicidade dos membros de sua equipe. Procurando

valorizar e reconhecer cada contribuição por mais simples que seja para fortalecer uma gestão baseada no comprometimento e envolvimento.

Referente ao alto desempenho das equipes é necessário que o líder forneça as informações importantes para seus membros. Pois somente com as informações as pessoas podem monitorar seu desempenho para atingir metas e adquirir responsabilidade por isso. Drucker (2001) afirma que é fundamental para os membros da equipe saberem como seu trabalho influencia a missão geral da organização, pois esta informação ajuda a adquirir uma visão gerencial, o liderado entende o quanto seu trabalho é importante para a sobrevivência da organização, despertando orgulho e desejo de alcançar o desempenho máximo.

Entende-se que a necessidade universal do ser humano é o senso de importância, é a pessoa se sentir importante. Estimular o comprometimento da equipe é fundamental, através dos estímulos o líder poderá criar um sentimento de valorização nos membros do grupo e transformar esse sentimento em crescimento para a organização. Mas, se o líder não observar o valor de cada colaborador, poderá causar uma ruptura irreparável de relacionamento para a organização.

Além de conhecer as pessoas e suas diferenças, fazer da diversidade uma prioridade organizacional é uma qualidade de liderança que motiva as pessoas e cria um ambiente de integração de valores culturais (KENNEDY, 2008).

Um líder não consegue fazer as pessoas se sentirem importantes apenas dando ordens. Ele precisa entender que a forma correta de influenciar seus liderados em um ambiente cada vez mais complexo, com muitos desafios novos e no qual seus liderados precisam ter a própria importância reconhecida. Conhecer cada colaborador e conseguir identificar o que realmente motiva cada um é essencial para bons resultados.

De acordo com Drucker (2001), os líderes bem-sucedidos aqueles cuja influência se baseia na credibilidade e alguns conceitos típicos dos líderes carismáticos, como: Liderar, não é gerenciar, conhecer os liderados, tratar cada pessoa de forma diferente, dependendo do que motiva cada uma, tratar cada grupo de forma diferente, dependendo do que motiva cada um, liderar pessoas e grupos de modos diferentes, em diferentes momentos, dependendo da situação, os liderados necessitam conhecer e acreditar na missão da organização.

Além de conhecer as pessoas e suas diferenças fazer da diversidade uma prioridade organizacional é uma qualidade da liderança que motiva as pessoas e cria um ambiente de integração de valores culturais.

Outro fator importante é a comunicação clara e objetiva. Assegurando que todos podem expressar suas opiniões, sentimentos e pensamentos dentro do bom senso, sem preocupação de possíveis retaliações. Saber ouvir é tão importante quanto falar. O líder deve manter constantemente o diálogo de desenvolvimento, através de feedback, que é uma ferramenta de motivação, principalmente o positivo. Por meio do feedback é possível que o líder corrija desvios e destaque os bons trabalhos, demonstrando real interesse pelo liderado, deixando claro suas forças e fraquezas. De acordo com Chiavenato (2000), isso mantém uma atmosfera de confiança, segurança e integração.

Constata-se que todas as realizações, sejam individuais ou de equipe, elas devem ser reconhecidas e elogiadas pelo líder. Os liderados devem reconhecer que seus esforços permitiram os resultados e devem sentir-se altamente prestigiados na equipe. É dever do líder mostrar ao liderado que seu trabalho foi realizado da forma esperada, despertando o sentimento de autorrealização nas pessoas.

Estabelecer o mutualismo como mediador final, segundo Kennedy (2008), traz um novo guia para as decisões, resoluções de problemas, produtos, serviços, programas e geração de lucros, onde todos se beneficiam e ninguém é prejudicado. O que exige uma mudança na rotina de avaliação de ações, comportamentos, decisões, pensamentos e novas ideias com uma inspeção criteriosa de suas implicações e benefícios para todos envolvidos.

Kennedy (2008) explica que esta necessidade surgiu de erros, ganâncias exploração e consequências não intencionais no passado, onde muitos líderes se trancaram em gerar retornos rápidos sobre os investimentos, mas suas decisões tiveram influência devastadora nas organizações e na vida dos outros. Três lições de lideranças aprendidas podem ser destacadas: O líder deve ouvir as contribuições, mas decidir por si mesmo qual é o certo a fazer. Preservar a dignidade humana em todas as situações e depositar a confiança nas pessoas, pois elas possuem as respostas.

Desenvolver as equipes e os liderados, criando um ambiente motivador que resulte em altos níveis de desempenho, produzindo satisfação às pessoas e à organização, a curto e longo prazo, é preciso considerar os estilos de liderança, priorizando atividades e atitudes que promovem comportamentos positivos nos liderados. Além dos fatores já citados neste capítulo, Chiavenato (2000) destaca outros fatores que despertam a motivação nas pessoas através da liderança:

- Estabelecer objetivos claros: O trabalho em equipe e sua importância devem estar claros para todos. É dever do líder propor metas desafiadoras e tangíveis ao mesmo tempo, para que possam dar o melhor de si.
- Poder e autonomia: A equipe precisa se sentir confiante, que tem os melhores integrantes e que é capaz de superar os obstáculos, atingindo os objetivos.
- Moral: O líder deve sempre promover o bom relacionamento do trabalho em equipe, e deve transmitir a todos o seu orgulho em ser membro desta equipe.
- Sugestões para melhoramento: A liderança deve incentivar os programas participativos. Reuniões/Opções de captar a opinião do funcionário são importantes e devem ser analisadas, consideradas e premiadas para que não caia em descrédito.
- Promoção e crescimento na organização: As grandes e médias empresas têm adotado uma política de redução de níveis hierárquicos. Com isso, fica cada vez mais difícil motivar ou reter talentos aplicando promoções e oferecendo crescimento dentro das organizações. No entanto, pode-se contornar este problema adotando uma carreira Y que consiste em promover a consultoria ou especialista um profissional que desempenha funções além de atividades técnicas ou administrativas corriqueiras.

- **Colegas:** Um líder pode promover um ambiente saudável e agradável que permita que se criem vínculos de amizade entre os liderados.
- **Benefícios:** Geralmente são motivadores temporários. Precisam estar alinhados às funções equivalentes dentro e fora da organização. O líder deve estar atento as necessidades da equipe e promover a disponibilização de benefícios de acordo com que os interesses forem se modificando.
- **Trabalho interessante:** Desafiar, dar autonomia para decisões e variar as tarefas. Os liderados precisam se sentir desafiados para promoverem uma nova estratégia a cada novo projeto.
- **Segurança:** Nenhum liderado consegue se manter estável no emprego, por isso é importantíssimo demonstrar que só há lugar um lugar para profissionais competentes e que buscam excelência e qualidade no seu trabalho.
- **Desenvolvimento pessoal e Treinamento:** Sempre que possível, é importante disponibilizar oportunidades para aprimorar conhecimentos e habilidades associadas ao cargo, fazendo com que se sintam capazes no exercício de suas funções.
- **Remuneração:** Salário não desperta Motivação nas pessoas por muito tempo, porém uma remuneração abaixo da média do mercado ou de outros colegas da mesma organização que exercem funções parecidas sem diferenças de desempenho é um dos principais desmotivadores. As organizações devem sempre buscar pesquisas no mercado, como ferramentas de apoio para realizar a gestão de remuneração, procurando manter sempre a empresa competitiva.

Segundo Kennedy (2008, p.327), "os grandes líderes começam de dentro e movem-se para fora." Constata-se que os pontos fortes que as organizações precisam aproveitar são o conhecimento e experiências do passado e ao mesmo tempo, serem adaptáveis e dispostas a aceitar as mudanças sobre o desenvolvimento de líderes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas mudanças ocorridas nos últimos tempos, principalmente as tecnológicas deram um impulso ainda maior na competitividade entre as organizações, porém o capital humano (colaboradores) continua sendo a peça fundamental de uma organização pois através das pessoas é que são colocados em prática todos os ideais da empresa.

Com base nas pesquisas realizadas e desenvolvidas nos capítulos deste trabalho pode-se destacar a importância da contribuição do líder em uma organização, gerando bons resultados através de pessoas motivadas e comprometidas com a empresa, exercendo uma boa influência sob o grupo, levando-os a atingir os objetivos traçados de forma eficaz. Para que isso de fato aconteça um bom líder deve estabelecer uma relação de confiança e com seus liderados e buscar conhecê-los e motivá-los. O líder de sucesso percebe de forma dinâmica as necessidades de seus colaboradores atuando de forma diferenciada



em situações específicas.

É preciso ter ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais, suas fragilidades e qualidades assim como, saber ouvir, dar e receber opinião, influenciando no desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulem seu crescimento. Além da remuneração, é preciso favorecer o engajamento, o entusiasmo do colaborador pelo trabalho, fazendo com que ele se sinta envolvido com a organização, conhecendo seu objetivo e sabendo qual a sua função para que seja possível a realização dos mesmos e o alcance do sucesso profissional.

Assim conclui-se que os objetivos propostos para a realização deste trabalho foram alcançados, pois a liderança é um fator de extrema importância e que pode ser desenvolvida sendo este o ato de influenciar e atrair seguidores de forma positiva motivando a equipe de acordo com o conhecimento que tem de cada colaborador e gerando melhores efeitos organizacionais. Para trabalhos futuros recomenda-se um maior aprofundamento sobre o tema, e como sugestão, gestão emocional, pois o líder deve oferecer apoio emocional aos seus colaboradores tendo em vista as grandes sequelas deixadas pela pandemia e que perdurarão bons tempos.

## Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.
- CINTRA, Josiane. **Comportamento Organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016
- DRUCKER, Peter. **O advento da nova organização**. In: **Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26. 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.
- KERSHAW, Ian. **Hitler**: São Paulo: Martin Claret, 2009.
- KENNEDY, Debbie. **Putting our differences to work: The fastest way to innovation, leadership, high performance**. San Francisco: Barrette- Koehler Publisher, p. 327.2008
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2.ed . São Paulo: Saraiva, 2011
- LANG, Jack. **Nelson Mandela . Uma lição de vida**. São Bernardo do Campo: Editora Mundo Editorial, 2007.
- MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.
- MASLOW, Abraham. **Eupsychian management: a journal**. Homewood: Irwin-Dorsey, 1965
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução Urbana a revolução Digital**: 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012

- NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., p. 07. 2008.
- RAJ, Paulo. p. **Gerenciamento de pessoas em projeto**. 2 ed. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2010
- ROHDEN, Huberto. **Mahatma Gandhi: O Apóstolo da Não-Violência**. São Paulo: Martin Claret, 2000.
- VERGARA, SylviaC. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



# CAPÍTULO 20

## **O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

*ENDOMARKETING AS A MANAGEMENT TOOL FOR THE GROWTH OF  
ORGANIZATIONS*

**Maria Mariana Costa e Silva<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão



## Resumo

Neste trabalho a pesquisa aborda o *endomarketing* como uma ferramenta de gestão necessária para que as organizações se mantenham firmes no mercado competitivo, visto que as organizações sempre buscam meios para garantir que suas ações internas reflitam em bons ganhos. Desse modo, o endomarketing através dos seus instrumentos, promove efeitos de crescimento mútuo entre empresa e colaborador. O presente estudo apresentou como objetivo geral o *endomarketing* como uma estratégia empresarial que abrange todos os processos e benefícios para que as organizações possam alcançar suas metas. Para isso, utilizou-se na metodologia pesquisas bibliográficas. Como resultado da análise teórica; observação, estudos e reflexões foi possível compreender e reconhecer a vital importância do *endomarketing* como uma ferramenta que auxilia na gestão promovendo a motivação e a satisfação dos colaboradores e ainda melhorias no clima organizacional. Pensa-se na relevância que o desempenho do colaborador, influencia diretamente no resultado final das organizações. E que os instrumentos e programas voltados tanto para a sua produtividade quanto ao seu bem estar são considerados essenciais para a permanência das empresas no mercado. Conclui-se que a implementação das estratégias de *endomarketing*, ao serem bem administradas, ajudam no processo de motivação, visto que esse é um dos fatores que auxiliam na conquista do público interno e na qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** *Endomarketing*, Organizações, Resultado, Colaborador.

## Abstract

In this work, the research addresses internal marketing as a necessary management tool for organizations to remain firm in the competitive market, since organizations always seek ways to ensure that their internal actions reflect good gains. In this way, endomarketing, through its instruments, promotes the effects of mutual growth between company and employee. The present study presented as a general objective the internal marketing as a business strategy that covers all processes and benefits so that organizations can achieve their goals. For this, bibliographic research was used in the methodology. As a result of the theoretical analysis; observation, studies and reflections, it was possible to understand and recognize the vital importance of endomarketing as a tool that helps in management, promoting employee motivation and satisfaction and also improvements in the organizational climate. Think about the relevance that the performance of the employee directly influences the final result of organizations. And that instruments and programs aimed at both their productivity and their well-being are considered essential for the permanence of companies in the market. It is concluded that the implementation of internal marketing strategies, when well managed, help in the motivation process, since this is one of the factors that help in the conquest of the internal public and in the quality of life at work.

**Keywords:** Endomarketing, Organization, Result, Collaborator.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema O Endomarketing como ferramenta de gestão para o crescimento das organizações, que possuiu como propósito demonstrar a importância do *endomarketing* como uma ferramenta estratégica dentro das organizações para entender as necessidades dos funcionários. Visto que o mercado globalizado no qual a renovação e a modificação fazem com que as empresas procurem instrumentos para garantir a melhoria contínua dos seus produtos e serviços.

A pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica que o *endomarketing* quando aplicado no ambiente laboral, fornece inúmeros benefícios através de programas, treinamentos, ferramentas, entre outros. Sendo base para a contribuição de estratégias e ações para motivar o cliente interno visando o crescimento mútuo entre empresa e colaborador para atingir resultados esperados.

Nesse contexto, é fundamental que os colaboradores trabalhem de forma simultânea para que a empresa consiga alcançar seus objetivos, pois são eles que realizam o processo de conquista e fidelização dos clientes. O problema desta pesquisa consistiu em responder: como o *endomarketing* pode ser utilizado como ferramenta de gestão visando melhores resultados e crescimento organizacional?

O objetivo principal deste estudo buscou pesquisar por meio da literatura conhecer a importância e os benefícios do *endomarketing* como ferramenta de gestão para o crescimento empresarial. E possui como objetivos secundários: conceituar *Endomarketing*, descrever os instrumentos para a prática de *endomarketing* nas empresas e apresentar a contribuição do *endomarketing* para a motivação dos colaboradores visando melhores resultados e qualidade de vida no trabalho.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Chiavenato, Bekin, Brum, Oliveira e Ambrósio. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Organização, *Endomarketing*, Gestão e Estratégia.

## 2. CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO ENDOMARKETING

No decorrer da história e com o avanço da sociedade no trabalho, foram vários os estudos que permitiram observar com a ciência da administração, a qual trata não só das relações humanas, mas também da produtividade, que é necessário promover o bem-estar dos colaboradores, assim como a manutenção da sua motivação e satisfação.

De acordo com Rosdolsky (2001), o trabalho complementa o homem, logo, levando em consideração tal afirmação, é por meio do trabalho que o trabalhador mantém seu

bem-estar social, sendo umas das formas de se consolidar economicamente e ganhar valor na construção do mundo. Assim, o trabalho se torna uma peça importante para a sociedade como um todo.

Com o passar dos anos e com a evolução das formas de classes sociais dominantes, constituíram o emprego como necessidade básica do ser humano. Onde a troca da mão de obra por uma remuneração faz parte da razão de ser. Então as necessidades atuais de um indivíduo estão diretamente ligadas à sua atividade e ao valor econômico que ela tem. Desse modo, o caráter social da produção do trabalho é quando sua contribuição no ambiente laboral produz e tem valor de troca, tendo assim um valor social.

O *Endomarketing* surgiu da precisão das organizações em preservar os seus colaboradores motivados e da necessidade de mudança de cultura. Considerando que cada vez mais os gestores estão compreendendo que os seus funcionários não buscam somente recebimento de salário, mas que buscam também o bem-estar, reconhecimento e relacionamento agradável no ambiente laboral.

Segundo Brum (2010), Saul Faingaus Bekin foi o criador do termo *Endomarketing* em 1986. Mas foi em 1975 que esse termo começou a ser visto no Brasil. Bekin ainda em seu ambiente laboral, observou que a empresa precisava ajudar e melhorar em alguns pontos. Logo, foram criadas ações direcionadas para estimular e melhorar a comunicação interna. Posto isto, em 1990 lançou o livro chamado "Conversando sobre *Endomarketing*" que retrata estratégias possivelmente aplicáveis.

O *endomarketing* estabelece um processo interno, exposto na própria criação da palavra. "Endo" deriva da palavra grega "Éndon" e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro", desse modo significa, "marketing para dentro" que representa a aplicação de conceitos de *marketing* direcionados para o público interno das organizações (BEKIN, 2004).

Em consequência disso, é possível compreender que os funcionários são fonte de pesquisa para a organização que se propõe satisfazer os clientes, visto que para encarar a competitividade não basta apenas vender produtos e sim, prestar serviços eficientes que traduzem o sucesso da organização. Sendo assim, o *marketing* interno tem como principal objetivo incluir os clientes nos processos internos da estrutura organizacional para viabilizar melhorias fundamentais na qualidade de produtos e serviços. Logo, seu objetivo consiste em atrair e reter o cliente interno: os colaboradores.

Segundo Cerqueira (1994) o *endomarketing* tem a finalidade de obter resultados eficientes para a produtividade da empresa, e como consequência, conquistando e fidelizando seus clientes externos. Os projetos desenvolvidos para uma organização devem obedecer a alguns fatores para estabelecer o comprometimento dos colaboradores. Esses fatores se apresentam como:

- a) prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- b) a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;



- c) o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- d) a melhoria do relacionamento interpessoal;
- e) o estabelecimento da administração participativa;
- f) a implantação de ações gerencias preventivas.

Desse modo, a ferramenta *endomarketing* que nasceu do *Marketing* Tradicional, deve melhorar o clima organizacional e conquistar os colaboradores, e fazer com que a satisfação estabeleça a produtividade tanto individual quanto coletiva, proporcionando um engajamento maior na rotina laboral.

Segundo Dias (2007, p.20) *Endomarketing* é conceituado como:

[...] processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Para que se tenha um bom resultado essas ferramentas devem ser utilizadas nas organizações, onde os gestores ficam responsáveis com o objetivo de sempre manterem alinhadas as ideias entre empresa, colaborador e cliente. E para ter grandes benefícios, o engajamento do colaborador é fundamental para diminuir a rotatividade de funcionários e aumentar a qualificação dos mesmos.

Diante de pesquisas bibliográficas, toda organização possui uma estratégia mesmo que haja falha ao comunicar essa estratégia. A diferença é que uma empresa que tem uma estratégia sendo ela de *marketing* ou *endomarketing*, pode ser compartilhada por todos. A execução dos planejamentos leva a melhores resultados da contribuição dos colaboradores, para reduzir os erros e aumentar os acertos, sendo consequência de um processo sistemático de avaliação e definição dessa estratégia.

Para Maximiano (2004, p.131) “[...] planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocados em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]” O líder, sendo ele o administrador, o gestor ou responsável geral da organização, é quem decide qual o caminho que a empresa deverá seguir e como irá trabalhar com o cliente interno e externo.

O Planejamento Estratégico (PE) tem o objetivo de guiar as ações da empresa para que as metas sejam alcançadas. Esse planejamento consiste na resolução de problemas com soluções eficientes. Portanto, parte desse planejamento deve se voltar ao *endomarketing* para maximizar os recursos, obter colaboradores motivados e resultados desejados (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Chiavenato (2009), uma organização que deseja alcançar os seus objetivos da melhor forma possível, ela precisa potencializar os esforços dos colaboradores para que eles também atinjam os seus objetivos individuais para que ambas as partes saiam ganhando.

De acordo com Carnevalli e Tófani (2008) o *endomarketing* só inicia quando os trabalhadores são vistos como o primeiro mercado interno para as empresas. Os colaboradores passam a ser observados como aliados ao sucesso do negócio e não como simples força de trabalho remunerado, à vista disso, a relação entre empresas e funcionários vem se estreitando gradativamente mais, compreendendo-os como fatores determinantes para o alcance dos objetivos com base em uma relação harmoniosa e produtiva.

Desse modo, o *Endomarketing* configura-se para ampliar seu desenvolvimento nas organizações, dado que, bem trabalhado pode influenciar nas vendas e na qualidade de vida dos clientes internos de algumas maneiras como: Agilidade no fluxo nas informações, consciência sobre o trabalho realizado, funcionários mais motivados, melhoria na comunicação interna, melhora nos condicionantes de produtividade como, absenteísmo e ergonomia.

## 2.1 As diferenças e semelhanças entre *marketing* e *endomarketing*

Independentemente de possuírem públicos-alvo diferentes, *marketing* e *endomarketing* preservam certas semelhanças, que podem ser vistas no momento de se refletir no composto de ambas as estratégias. O *Marketing* tem a finalidade de satisfazer o desejo do seu público alvo: clientes externos, distinguindo as suas necessidades. Já o *endomarketing*, no entanto, é uma ação institucional voltada para os colaboradores de uma organização com o desejo de melhorar a sua imagem internamente.

Segundo Ambrósio e Siqueira (2002), *marketing* é um conjunto de técnicas desenvolvidas para maximizar o desejo do consumidor, por meio da satisfação das necessidades que por consequência, partindo do plano de *marketing* otimiza o retorno para a organização. Essa definição descreve a ligação entre empresa e consumidor, construindo o valor do produto. E no *endomarketing* a ligação é entre empresa e colaborador.

Desse modo, é imprescindível que as análises dos ambientes interno e externo das empresas sejam feitas por um planejamento estratégico eficiente, e que através de um diagnóstico promovam dados confiáveis para se elaborar o planejamento de *Marketing* e *Endomarketing*.

A atribuição principal do profissional de *marketing* será identificar as necessidades que existem em um mercado e criar formas de fazer com que as pessoas desejem atender suas necessidades consumindo o produto/serviço da organização. Isso significa que o profissional de *marketing* deve identificar necessidades e criar o desejo de consumo por seu produto, gerando com isto a demanda por sua oferta (MONTEIRO, 2017, p.34).

Sendo assim, considera-se o *marketing* essencial para o crescimento contínuo da



organização, uma empresa precisa estar preparada para encontrar meios que possa transformar ameaças em oportunidade, para isso é necessário estar atento ao ambiente no qual está inserido as mudanças ocorrentes, buscando estratégia que possa estar à frente da concorrência.

As aplicações mais comuns na área de *Marketing* são no desenvolvimento da conquista de novos clientes e relacionamento com os antigos, formas de segmentação e posicionamento estratégico da empresa e marca e combate a ações de concorrentes diretos e indiretos, relacionamento com fornecedores e parcerias, entre outras aplicações. Isto posto, a concepção de conquistar clientes, desenvolver relacionamento e comunicação também se estende ao *endomarketing*, sendo feita ao público interno (colaboradores) por serem considerados potencialmente capazes de gerar resultados frente aos clientes externos (MONTEIRO, 2017).

Para Bekin (2004), explica que através da utilização das técnicas de *Marketing* poderia não só vender produtos e serviços aos clientes externos, mas também encantar os seus colaboradores com os produtos da organização, existindo a necessidade da utilização das técnicas de *Marketing* direcionadas para dentro da empresa e, as estratégias de *marketing* necessitaria, antes de qualquer outra ação conduzir seus esforços para o público interno das organizações.

Embora as aplicações tenham diferenças, *marketing* e *endomarketing* não podem ser trabalhadas separadamente. Visto que os resultados das empresas sempre irão depender da interação entre clientes, empregados e tecnologias. Ao mesmo tempo, o *endomarketing* assume uma função de grande importância na gestão de uma empresa para manter os colaboradores motivados, evitando assim a rotatividade entre outros fatores.

No próximo capítulo serão abordadas as questões sobre os instrumentos e programas voltados para a prática e diagnóstico do *endomarketing* como ferramenta de gestão de uma empresa e como os programas que podem ajudar a superar problemas internos melhorando o clima organizacional.

### **3. INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DO ENDOMARKETING**

Em um contexto onde as organizações se direcionam para o consumidor, empenhando-se para atender as suas necessidades e desejos, transformando o produto ou serviço conhecido ao consumidor é primordial para influencia-lo. Desse modo, a informação sobre o produto deve ser apresentada de forma clara e verdadeira ao cliente desde a sua criação.

Logo, o *endomarketing* quando aplicado como uma ferramenta de gestão, provoca um processo de informação que se inicia na esfera interna da organização por meio de instrumentos e programas, posto que conhecendo a metodologia de criação, fabricação e vendas, colaboradores tanto divulgam a empresa como podem tornar-se também seus consumidores.

Para Brum (2010), as ferramentas ou instrumentos de *endomarketing* fazem parte

de estratégias fundamentados nos canais de comunicação e de indicadores de produtividade utilizados pela empresa, para que possam diagnosticar e transmitir as informações aos mais diversos setores através de técnicas de *marketing*.

O autor ainda salienta que as ações de *endomarketing* são executadas em conjunto pelo Recursos Humanos (RH) e o Setor de *marketing* de uma empresa. Visto que o *marketing* é responsável pela criação das campanhas e formas de linguagem da comunicação e por garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com o posicionamento da empresa. Já o (RH) é responsável por mapear a necessidade dos colaboradores para que as ações sejam colocadas em práticas e pelas atividades institucionais.

Segundo Curvello (2012) os instrumentos que compõe as ações de *endomarketing* podem ser executados através de reuniões, grupos de encontros; ferramentas audiovisuais como televisão corporativa, vídeos institucionais; meios digitais (*intranet*, *e-mail*, *WhatsApp* e outros) ou impressos (jornais, comunicado, murais).

Ainda é possível compreender que pode haver semelhanças entre *endomarketing* e comunicação, no entanto, *endomarketing* trabalha o relacionamento, a integração e o incentivo aos colaboradores para a promoção de motivação, satisfação e produtividade. Já a comunicação trabalha os processos de informação, ou seja, faz parte da estratégia de *endomarketing*, sendo essencial na rotina laboral e satisfação do cliente interno (TORQUATO, 2015).

O processo de *endomarketing* possui dois aspectos básicos: a comunicação e a motivação. Visto que esse processo deve ser ininterrupto com ações planejadas e definidas diante de um dado período. A comunicação segundo Torquato (2015) nada mais é que um sistema para propagação de ideias, conceitos e de ações desenvolvidas por um grupo. Desse modo, é por intermédio da comunicação que uma organização estabelece consentimento, homogeneização de ideias e assimilação de propósitos.

Nesse contexto, a comunicação é o instrumento primordial para a aplicação do *endomarketing*, pois promove para o público interno *feedback* e diálogo aberto no intuito de tornar comum os objetivos, as metas, as estratégias e os resultados, que as organizações desejam alcançar. Logo, a falta dessa atribuição entre colaboradores e empresa, influencia diretamente no desempenho da organização de forma negativa.

Para Carvalho (2010), as consequências mais recorrentes da falta de comunicação se apresentam como: descontentamento com a atividade laboral; a ausência de compromisso com resultados; a carência de identidade com a função desempenhada; a falta de uma administração competente; motivação inexistente ou quase inexistente; relações interpessoais pobres, piora no clima organizacional.

Posto isso, a ausência de *feedback* caracteriza a comunicação deficiente, pois o colaborador sente a falta de saber o seu rendimento, quais seus acertos e ganhos com determinadas atitudes e quais os fatores positivos e negativos ele possa estar passando na área em que atua, além do mais a frustração do empregado estar em uma empresa que não valoriza ou investem na comunicação aberta ocasiona o absenteísmo. O diálogo com os colaboradores é imprescindível para a produtividade e satisfação das equipes.



De acordo com Souza (2006), *absenteísmo* é uma palavra de origem francesa *absenteïsme* que significa pessoa que falta ao trabalho por inúmeros motivos. Percebe-se que o autor aborda que o *absenteísmo* está relacionado a todos os fatores que geram as ausências dos colaboradores, bem como, férias, licença maternidade, pandemia e/ ou afastamentos diversos.

Muitos são os impactos causados pelo *absenteísmo* no ambiente organizacional, pois as organizações precisam estar atentas não somente a qualidade dos produtos oferecidos, bem como gerenciar as pessoas que estão por dentro de todo processo. Esse gerenciamento, requer habilidades importantes que evidenciam a preocupação do gestor em seus colaboradores como um todo, uma vez que as ausências, as doenças, o volume excessivo de trabalho e outros fatores desencadeiam a queda na produtividade e no insucesso da empresa.

No ponto de vista de Saldarriaga e Martínez (2007), os impactos que a empresa encontra se relaciona ao controle de *absenteísmo* e na utilização de métodos para avaliar os fatores clínicos e epidemiológicos dos trabalhadores. Portanto, devem se avaliar fatores como, necessidade, motivação, hábitos, habilidades e conhecimentos. Além de variáveis relacionadas a produção, política da organização e clima organizacional.

Alguns desses fatores estão apresentados como: perda de produtividade do trabalhador ausente; horas extraordinárias para outros empregados; diminuição da produtividade total dos empregados; custos incorridos para garantir ajuda temporária e possível perda de negócios ou clientes insatisfeitos (SALDARRIAGA; MARTÍNEZ, 2007).

Esses motivos devem fazer parte de um diagnóstico mais profundo, como por exemplo, os fatores que afetam um custo direto para as empresas. E situação que comprometem o clima organizacional por atribuir tarefas acumuladas a outro colaborador que precisa substituir o ausente.

Para Garcia et al (2006, p.56) “[...] a comunicação serve para produzir consenso, aceitação e consentimento [...]”. Isso posto, a comunicação como ferramenta de gestão se traduz no processo de mediação entre expectativas e interesses. Logo, compreende-se que a comunicação dentro das organizações facilita e sustenta na definição e concretização das metas organizacionais.

Já para Brum (2010) as organizações necessitam saber distinguir os processos de comunicação e de informação, uma vez que a informação meramente repassada aos colaboradores não significa necessariamente a troca de conhecimento em sua totalidade ou coerente. A informação deve vir acompanhada da explicação e documentada, pois assim permite ao colaborador sentir-se parte do processo.

Nessa perspectiva, a comunicação que a empresa tem com o colaborador, “[...] deve sair de cima da pirâmide cujo é a empresa e chegar até a base que é o funcionário [...]” (GARCIA et al., 2006 p.78). Apoiado em Cerqueira (2005) pode se assimilar, que o *endomarketing* tendo como base a comunicação surge como ferramenta para auxiliar no processo de alinhamento do público interno, afim de comunicar os objetivos da empresa.

Sendo assim, a comunicação que se busca por meio do *endomarketing* vai além da



comunicação tradicional, de simplesmente transmitir algo. É necessário que todos os colaboradores de uma organização saibam o quê e o porquê estão fazendo determinadas atividades, e como suas atitudes e comportamento impactam nos resultados da empresa.

De acordo com Torquato (2015), são vários os instrumentos à disposição das organizações, no entanto, deve-se destacar que um programa efetivo de *marketing* interno vai além dos recursos de comunicação interna, sendo acrescentada a sua concepção de comprometimento e fluxo eficiente de informações considerando os objetivos em busca de vantagem competitiva frente a consumidores através da ação dos colaboradores.

[...] um programa de *endomarketing* deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensas; sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias (BEKIN, 2005, p. 70).

Desta forma, os programas efetivos de *endomarketing* se referem a desenvolver ações profundas de aplicações e diagnósticos para a adequação de comportamento dos profissionais que nela realizam suas atividades. Posto isso, existem três pilares nos quais uma ação de *endomarketing* pode ser dividida.

De acordo com Brum (2010, p.36) esses pilares se apresentam como: ações estratégicas, voltadas a atingir metas; ações motivacionais, que trabalham para tornar o ambiente de trabalho melhor e deixar os funcionários mais motivados; e ações de apoio a gestão, que irão ajudar os funcionários a entenderem seu papel na empresa.

Sendo assim, é necessário que inicialmente a organização compreenda quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos mais diversos setores da empresa, para que a aplicação dos programas de *endomarketing* possa ser definida de forma mais clara e assertiva com foco no resultado final desejado.

E para que isso ocorra é necessário está alinhado com o departamento de (RH) e assim, desenvolver os processos que estão ligados as ações de canais de comunicação interna; políticas de benefícios e reconhecimento; eventos para o público interno; cursos; treinamentos; pesquisas de satisfação e plano de carreira (TORQUATO, 2015).

Diante disso, é possível destacar que nenhuma ação isolada ou uso isolado de instrumentos de *endomarketing* é capaz de gerar resultados consideráveis no longo prazo, ao invés disso, podem gerar resultados no curto prazo, mas sem maiores efeitos ao longo do tempo. Sua aplicação deve ser feita sempre com ferramentas de diagnósticos e seguindo o plano estratégico da empresa.

O autor Requena (2003), descreve que as ferramentas do *endomarketing* constituem o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena, a liderança visionária, o fluxo de informações técnicas, entre outras. E salienta que estes e outros elementos administrativos devem ser abordados e enriquecidos de forma efetiva no ambiente laboral, mantendo a motivação, produtividade e melhora na qualidade de vida dos colaboradores.



Posto isto, a organização se torna importante na sociedade, pois desenvolvem um trabalho de satisfação das necessidades do colaborador em troca da produtividade além de proporcionar a satisfação social. Mas para que isso aconteça de forma positiva, a empresa precisa promover, enquanto ferramenta indispensável para a organização, um planejamento adequado que leve a um controle dela como um todo e o controle do processo produtivo.

Portanto, através destes instrumentos, as organizações buscam exercer um trabalho com o intuito de satisfazer as necessidades do público interno, fazendo com que as pessoas da empresa se sintam realmente envolvidas no processo, motivadas e satisfeitas. Desse modo, contribuindo para a valorização do capital humano.

Dando sequência, no próximo capítulo serão abordadas as questões sobre as contribuições do *endomarketing* nas organizações para a motivação dos colaboradores visando melhores resultados e vantagens competitivas na entrega de produtos e serviços para o mercado e qualidade de vida no trabalho.

#### **4. A CONTRIBUIÇÃO DO *ENDOMARKETING* PARA MELHORES RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES POR MEIO DA MOTIVAÇÃO**

As organizações diante do mercado estão estruturadas com o propósito de atingir objetivos e sobretudo, gerar lucros, à vista disso os indivíduos que nela atuam são elementos imprescindíveis para que a rotina laboral se estabeleça. Associado ao alcance de metas está o nível de responsabilidade dos envolvidos, que fomentando forças, possam garantir o sucesso na empresa.

Junto a esse envolvimento está o comprometimento relacionado a motivação do colaborador, pois é o nível de satisfação que influenciará nas suas atitudes, assim não é o suficiente apenas atingir as metas, é indispensável que as organizações além de oferecerem instrumentos possam garantir o sucesso do colaborador e bem estar, afim que seu crescimento e desenvolvimento aconteça alinhado a empresa.

De acordo com Bekin (2004) descreve que o *endomarketing* não só exerce a contribuição de informar, mas que seu processo de comunicação só será concluído quando a motivação dos colaboradores gerar efeitos positivos para a organização, ou seja, gerando a valorização e comprometimento do funcionário.

Bekin (1995, p. 68) define que: “[...] A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional [...]” Sendo assim, se faz importante suas aplicações aos processos de programas da melhora da rotina laboral.

Posto isto, o processo de motivação aplica-se ao reconhecimento do trabalho, visto que com o avanço do trabalho na sociedade, é importante o indivíduo perceber que a empresa valoriza sua participação para alcance dos objetivos, na criação de metas e ainda sendo fator crucial para a o resultado final.

Na concepção de Chiavenato e Matos (2009) os direcionamentos das ações estratégicas nas empresas determinam que os colaboradores ocupem um novo compromisso para oferecer excelência e sucesso da organização. Dessa forma, como parceiros os colaboradores tem o intuito de investirem em habilidades, dedicação, responsabilidade, comprometimento com a expectativa de colher salários, aprendizado, crescimento profissional, carreira entre outros., na medida em que o retorno seja coerente, o nível de satisfação do funcionário aumenta e, conseqüentemente, aumenta o nível de produtividade individual e coletiva.

No entendimento de Alves (2002) o *endomarketing* substancia a imagem da empresa que inicia pelos clientes interno e não por clientes externo. Logo, colaboradores satisfeitos, motivados, envolvidos terão desempenho melhor em defender a ideia da organização a frente de seus clientes externos, atingindo assim a primazia no *marketing* de relacionamento.

Um dos objetivos do *endomarketing* é tratar o colaborador como o primeiro cliente, nessa conjuntura, que o processo de motivação, valorização e comprometimento funciona como produto interno da organização, afim de contribuir e manter a satisfação dos trabalhadores. Desse modo, a motivação, o comprometimento e a valorização em conformidade com *endomarketing* precisa ser algo diário e requer sempre esforço e renovação.

Ainda na visão de Chiavenato e Matos (2009) quando a liderança faz uso dos recursos fundamentados pelo *endomarketing*, inclina-se a contribuir para a motivação dos colaboradores. Neste sentido considera-se a gestão como sendo principal influência para a motivação do grupo.

A motivação é uma das preocupações que o líder encara na sua atuação dentro da organização, além de exemplificar a motivação, deve promovê-la de forma que possa gerar respeito, valorização entre os colaboradores. Para a organização a motivação contribui para o aumento dos lucros e de forma geral na realização do trabalho. Para Chiavenato (2000), os enfoques motivacionais estão relacionados aos valores pessoais e sociais com diferença entre colaboradores. Isto é, para que o colaborador se sinta motivado é necessário que a valorização do seu trabalho influencie suas necessidades e metas pessoais.

O trabalho é compreendido como uma necessidade essencial que caracteriza algo indispensável e ligado a sua própria conservação. As necessidades humanas é parte de sua natureza. Desse modo, o líder deve despertar a motivação e trabalha-la de forma correta na sua equipe.

A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do *endomarketing* precisam ser integrados ao cotidiano da empresa e, para tal, requerem sempre reforço e renovação baseados em uma gestão coerente sob diagnostico e implementações de programas (BEKIN, 2004, p. 89).

Diante do exposto, saber motivar a equipe faz parte de uma boa gestão de *endomarketing*, contribuindo para a satisfação do colaborador, uma vez que ele conheça a missão, visão e valores da empresa, se sinta importante por fazer parte da equipe, e ainda sendo proporcionada oportunidades de crescimento.



Nesse sentido, o *endomarketing* desempenha um trabalho importante no que se refere ao processo de motivação e engajamento nas organizações, pois suas ações promovem uma integração entre os colaboradores e os valores da organização, promovendo a contribuição para os resultados finais planejados de forma positiva refletindo no sucesso empresarial (BIRK; GOMES, 2013).

Segundo o autor Oliveira (2017) definem "engajamento" no ambiente laboral como um estado sempre positivo, ligados ao envolvimento, energia e disposição do indivíduo em vínculos e responsabilidade com sua atividade no ambiente de trabalho e alcançar os objetivos organizacionais.

Ainda de acordo com o mesmo autor, os colaboradores quando se apresentam engajados, demonstram desempenhos melhores e estão conectados fisicamente e emocionalmente com suas atividades laborais. Desse modo, é possível compreender que a falta de engajamento afeta o bem estar dos colaboradores e impacta diretamente no desempenho da empresa.

No entanto, o *endomarketing* também está relacionado a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) fazendo uso de suas contribuições e benefícios para adequações no ambiente laboral que levam motivação, a satisfação e produtividade. Visto que para ter continuamente um colaborador motivado à organização deve se preocupar com suas necessidades primárias, bem estar e segurança e depois analisar as necessidades individuais de cada um (FRANÇA, 2010).

O conceito de qualidade é bastante subjetivo em relação a produtos e serviços e a necessidade das pessoas. Com o crescimento do mercado as organizações vêm buscando cada vez mais a melhoria contínua dos processos para se permanecerem competitivas no mercado e assim atender as expectativas da organização junto aos colaboradores. A prática da Qualidade de Vida nas empresas e para os colaboradores deve ser uma combinação de ações que envolve diagnóstico e implementação de melhorias para que as organizações consigam instaurar um ambiente e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades totais.

De acordo com França (2010), o estudo de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) parte de um princípio de articulação do diagnóstico, políticas e programas com o objetivo de efeitos positivos baseados em melhorias para os colaboradores na promoção do bem estar e segurança.

Melhorar o desempenho do colaborador é um desafio para a organização, pois vários fatores influenciam na motivação e produtividade. Logo, influenciar um colaborador para atender os objetivos principais de uma organização é um processo complexo, porém com as análises que a (QVT) em prol de obter colaboradores motivados, se faz possível atingir os objetivos da empresa e também o objetivo dos colaboradores.

Para Correia et al., (2016), o processo de Análise Ergonômica do Trabalho (AET) atrelado aos programas de (QVT) contribuem para um sistema de trabalho mais produtivo, mas envolve uma série de aspectos, sendo a (AET) um estudo pelo qual consegue intervir em aspectos físicos, psicológicos e fisiológicos do indivíduo dentro do ambiente de trabalho. Logo a ergonomia faz uma análise do trabalho e suas características e o in-

divíduo que desenvolve as atividades no espaço de trabalho. A (EAT) tem a finalidade de humanizar o trabalho.

Desta forma, o objetivo da ergonomia é possibilitar ao indivíduo condições de trabalho que sejam confortáveis na intenção de ser mais produtivo no ambiente laboral. Ainda que seja uma ciência que também configura o trabalho para o indivíduo manter os objetivos e metas das organizações.

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (MORETTI; TREICHEL, 2003, p. 02).

Para a implementação da (QVT) é necessário que a organização compreenda os aspectos da motivação humana no ambiente laboral. Esses aspectos motivacionais são extremamente importantes para promover a melhoria no ambiente de trabalho como um todo, ou seja, colaborador e organização e consumidor.

Segundo Maximiano (2000), a "motivação" é um agente importante para o clima organizacional. A palavra no ambiente de trabalho significa mover, incentivo, estímulo ou energia movida por alguma razão ou motivo. Desse modo, direcionada ao colaborador em relação ao alcance de um determinado objetivo.

Para Chiavenato (2009), a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada a motivação, sendo responsável por contribuir nas atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade, a criatividade e vontade contribuir na geração de valor para a organização. A motivação pode ser gerada pelo colaborador na forma interna ou externa, ainda podendo se caracterizar como uma questão salarial ou também reconhecimento no trabalho, sendo a motivação muito subjetiva por ser diferente para cada trabalhador.

De acordo com Davis e Newstrom (1992), os fatores motivacionais dos colaboradores estão divididos em dois aspectos, sendo eles: motivação e manutenção. Fazendo parte de um modelo de qualidade de vida no trabalho. Abaixo então descritas a classificação de motivação e manutenção: Motivação: realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento profissional, conteúdo do cargo, criatividade no trabalho e participação. Manutenção: políticas organizacionais, relacionamento entre supervisor e subordinado, condições físicas do trabalho, salários e benefícios, relacionamento com colegas, vida pessoal, segurança e comunicação.

Para os mesmos autores, os fatores motivacionais são únicos de cada indivíduo, pois se relaciona com o que ele faz e desempenha, envolvendo sentimentos de crescimento pessoal e no trabalho. Ou seja, cada colaborador tem a tendência de desenvolver as forças motivacionais que é resultado do ambiente de trabalho.

Outro fator importante do *endomarketing* para atingir melhores resultados no mercado é conseguir conciliar os objetivos do colaborador nas situações de trabalho e os objetivos que a empresa coloca em seu planejamento estratégico, visto que para ser de-

envolvido os colaboradores precisam se adequar as medidas, assim como a organização também precisa se adequar ao trabalhador.

Portanto, a implementação de ferramentas de *endomarketing*, recursos ou programas que atendem a qualidade de vida no trabalho, que analisa a satisfação dos trabalhadores e contribuem para a produtividade da empresa, gera benefícios como comprometimento, a motivação no ambiente de trabalho que ajudam em melhores desempenhos no resultado final da empresa, assim como a satisfação total dos colaboradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme descrito ao longo dos capítulos deste trabalho, no Capítulo 1, tem-se que a conceituação do *endomarketing* se desenvolveu através da evolução histórica do trabalho no mundo. O qual foi possível apresentar e compreender através das leituras, mudanças culturais de tratamento aos colaboradores devido à importância em preservá-los motivados para gerarem melhores resultados, considerando que assim como o *marketing* deve encantar seus consumidores, o *endomarketing* deve fazer o mesmo aos colaboradores estabelecendo ações que contribuem para a valorização, o reconhecimento e relacionamento agradável no ambiente laboral.

No Capítulo 2, tem-se que os instrumentos para a prática do *endomarketing* são programas que se constituem por meio da comunicação, motivação e de indicadores de produtividade que possibilitam interações e diagnósticos nas empresas, fazendo com que os colaboradores se sintam realmente envolvidos nos processos, além de motivados e satisfeitos. No entanto a pesquisa bibliográfica enfatizou que a comunicação é o principal instrumento para a aplicação das estratégias de *endomarketing*, pois o *feedback* e diálogo aberto promove com clareza os objetivos, as metas, as estratégias e os resultados, que as organizações desejam alcançar.

No Capítulo 3, tem-se que também foi possível alcançar por meio das pesquisas o entendimento aprofundado sobre a motivação dos colaboradores ser voltada para o propósito de garantir sucesso nas organizações, sendo um processo diário de valorização e comprometimento na rotina laboral, que é conciliado ao planejamento estratégico das empresas. Sendo assim, uma boa gestão deve utilizar de meios como análises ergonômicas e programas de qualidade de vida no trabalho, para reajustar sempre que necessário, novas formas de motivação e manutenção de cada indivíduo.

Como trabalhos futuros pode-se pesquisar sobre a relação do *endomarketing* como ferramenta impulsionadora para a evolução da comunicação interna de modo remoto com mais assertividade, simplicidade, rapidez e objetividade em razão aos novos desafios do mercado competitivo pós pandemia *Covid-19*. Visto que neste trabalho o *endomarketing* foi apresentado apenas no contexto do ambiente físico e dentro das empresas.

## Referências

- ALVES, Fabiana Leticia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. XXII Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2002, Curitiba-PR. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2002\\_TR75\\_0651.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2002_TR75_0651.pdf). Acesso em: 11 de abr. de 2022.
- AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de Marketing: passo a passo**. serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo, 2005.
- BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da Silva. **Endomarketing: como diferencial competitivo**. Contribuciones a la Economía, Málaga/Esp, 2013.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CARVALHO, A. G. **Gestão do Absenteísmo**. 2010. Disponível em: <http://www.fiec.org.br/palestras/saude/sst280411/grimald/absenteismo.pdf>. Acesso em: 11 de abr. de 2022.
- CAVERNALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno**. 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-ferramenta-de-valorizacao-do-cliente-interno/7484/>. Acesso em: 12 de mar. de 2022.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: 2005.
- CORREIA, S. V. O; SILVA, M. M; NETA, B. P. C; CAVALCANTE, N. G. L; SILVA, I. C. S. **Avaliação Do Conforto Térmico Em Uma Sala De Aula**. XXXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção. João Pessoa/PB, Brasil, 2016.
- CURVELLO, Joao José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional** (2 ed). Brasília, BR: Casa das Musas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **História da administração: Entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo, 1992.
- DIAS, José Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico baseado na competitividade empresarial**. São Paulo, 2007.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRR**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GARCIA, Maria Tereza; CAIM, Fabio; TRAJANO, Tania. **Marketing & Comunicação para pequenas empresas**. Novatec Editora, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.
- MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. **Gestão de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.
- MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de Vida no Trabalho e Auto Realização Humana. **Revista Leonardo**

**pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, Blumenau, 1,3, pp.73-80, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, práticas. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA da Costa, Juliana. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

REQUENA, I. B. "Endomarketing" – elas, as pessoas **Revista Científica de Administração**, v1, n.1, jun./set. 2003.

ROSDOLSKY, R. **Gênese e estrutura de o Capital de Karl Marx**. Rio de Janeiro: Eduerj/Contraponto, 2001.

SALDARRIAGA, J. F.; MARTÍNEZ, E. Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica em uma institución de educación superior. **Revista Fac. Salud Pública**, [S. l.], v. 25, n.1, p. 32-9, 2007.

SOUZA, Luís Fernando Quintero de. **Absenteísmo no serviço público**. Jus Navigandi, Teresina ano 11, n1234, 26 nov.2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**. São Paulo. Summus, 2015.



# CAPÍTULO 21

## **CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

*INTELLECTUAL CAPITAL AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN  
ORGANIZATIONS*

**Aguida da Silva Vieira<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**E**ste trabalho visa apresentar as vantagens competitivas que o conhecimento intelectual traz para uma empresa. O capital intelectual é uma inovação e um elemento de valor agregado da empresa. Por isso, é um ponto que vale a pena enfatizar, pois as empresas motivadas por uma posição competitiva favorável e melhor desempenho preparam uma estratégia competitiva para construir rentabilidade e inovar por meio de uma gestão eficaz do capital intelectual, de forma a manter uma posição sustentável na competição com os concorrentes. Assim, para alcance dos objetivos propostos, realizou-se uma revisão literária, com a abordagem qualitativa e quanto ao objetivo descritiva, baseada em livros de diversos autores com publicação nos últimos 10 anos como, por exemplo, Antunes (2000), Chiavenato (2009); Rezende (2002) entre outros. Realizou-se ainda um levantamento de informações sobre o tema em revistas científicas, artigos científicos, documentários, relatórios, periódicos, entre outras fontes de dados com as seguintes. Como resultado, percebeu-se que o capital intelectual, é um assunto que engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, inerentes a pessoas, projetos, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano para com a missão da empresa. Assim, a organização que conseguir identificar, mensurar e valorizar o seu capital intelectual apresentará resultados favoráveis no sentido de agregar valor ao seu patrimônio físico, serviço e/ ou produto, valorização de seus colaboradores, aumento da satisfação de seus clientes, retorno financeiro e, principalmente, vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Organizações, Vantagem competitiva.

## Abstract

**T**his paper aims to present the competitive advantages that intellectual knowledge brings to a company. Intellectual capital is an innovation and a value-added element of the company. Therefore, it is a point worth emphasizing, as companies motivated by a favorable competitive position and better performance prepare a competitive strategy to build profitability and innovate through effective management of intellectual capital, so as to maintain a sustainable position in competition with competitors. Thus, to reach the proposed objectives, a literature review was conducted, with a qualitative approach and as to the descriptive objective, based on books by several authors published in the last 10 years such as, for example, Antunes (2000), Chiavenato (2009); Rezende (2002) among others. It was also performed a survey of information on the subject in scientific journals, scientific articles, documentaries, reports, periodicals, among other data sources with the following. As a result, it was realized that intellectual capital is a subject that encompasses acquired and accumulated knowledge of an organization, that is, inherent to people, projects, systems, methodologies and the interactivity of human assets to the company's mission. Thus, the organization that manages to identify, measure and value its intellectual capital will present favorable results in the sense of adding value to its physical assets, service and/or product, valuing its collaborators, increasing customer satisfaction, financial return and, mainly, competitive advantage.

**Keywords:** Intellectual Capital, Organizations, Competitive Advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas como seu principal recurso dentro de um capitalismo cognitivo. Tem-se a procura do diferencial para agregar valores e obter certo controle e antecipação sobre as ameaças, oportunidade nas tendências, poder de competitividade e estabilidade dentro de um mercado em constante mutação. Administrar variáveis que ultrapassam aspectos meramente financeiros, contábeis ou de produção de bens e serviços é o grande diferencial estratégico das organizações. Assim nasce o Capital Intelectual.

Então o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos na empresa e te dá uma vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos que os empresários e contadores estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro; constitui o material intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser usada para criar riqueza.

Entende-se que o capital intelectual é uma das palavras-chave para entender porque a gestão do conhecimento se tornou uma questão de inovação para as organizações. O próprio capital intelectual é uma inovação e um elemento de valor agregado da empresa. Por isso, é um ponto que vale a pena enfatizar, pois as empresas motivadas por uma posição competitiva favorável e melhor desempenho preparam uma estratégia competitiva para construir rentabilidade e inovar por meio de uma gestão eficaz do capital intelectual, de forma a manter uma posição sustentável na competição com os concorrentes.

A presente pesquisa, portanto, institui a ligação entre o capital intelectual e a vantagem competitiva. O genuíno Capital Intelectual está na estrutura e relacionamento organizacional, na exploração das oportunidades pelas pessoas e em todo investimento que promove essa evolução. Na era do conhecimento, são as pessoas as portadoras da inteligência que vivificam e norteiam qualquer organização. A qualidade dos colaboradores de uma organização, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviços ao cliente, reputação e competitividade. É a busca desenfreada pelo diferencial que trará sustentabilidade dentro de um mercado cognitivo.

Avaliar o capital humano é fundamental para as organizações empresariais porque os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho de uma empresa e constituem uma vantagem competitiva. Dessa forma, o presente trabalho visa investigar a importância do capital intelectual como elemento chave da vantagem competitiva de uma organização, enfatizando a relevância de gerenciar, avaliar e investir no capital humano. Assim, o estudo apresenta como problemática central: Qual a importância e influência do Capital Intelectual nas organizações no tocante ao desenvolvimento da vantagem competitiva nas organizações?

Dessa forma, o objetivo geral consiste em apresentar as vantagens competitivas que o conhecimento intelectual trás para uma empresa. Para tanto, tais objetivos específicos foram delimitados: descrever os principais aspectos conceituais de capital intelectual e seus tipos; compreender a importância e aplicação do capital intelectual dentro das organizações; enunciar a relação do capital intelectual para o desenvolvimento da vantagem



competitiva das organizações.

Para a elaboração metodológica da pesquisa, realizou-se uma revisão literária, com a abordagem qualitativa e quanto ao objetivo descritiva, baseada em livros de diversos autores com publicação nos últimos 10 anos como, por exemplo, Antunes (2000), Chiavenato (2009); Rezende (2002) entre outros. Realizou-se ainda um levantamento de informações sobre o tema em revistas científicas, artigos científicos, documentários, relatórios, periódicos, entre outras fontes de dados com as seguintes. Como palavras chaves, utilizou-se: Capital Intelectual. Organizações. Vantagem competitiva.

## 2. CAPITAL INTELECTUAL

Os estudos que feitos sobre o conceito Capital Intelectual iniciou-se por volta em 1958. Segundo Antunes (2000), o capital intelectual corresponde é o conjunto de conhecimentos e informações encontradas nas organizações que contribui para a agregação de valor ao produto ou serviço mediante a aplicação da inteligência humana não apenas por fator monetário.

O Capital Intelectual é o conjunto de informações encontradas e desenvolvidas dentro das organizações, sendo assim, o capital intelectual é gerado nas empresas com o intelecto das pessoas juntamente com o capital humano. Na interpretação de Senge (2014), o capital intelectual se compara com uma árvore tudo que esta por cima da terá, ou seja, tronco, galhos e folhas, são apresentados em organograma, mas demonstrações contribuem para outros documentos. E as partes que se encontram dentro da terra, as raízes, são o capital intelectual, que sustentam fatores ocultos, que dão suporte á tudo que está aparente na empresa.

Pontua-se que em decorrência da globalização, o mundo vem sofrendo um rápido avanço, fazendo com que as mudanças e os avanços, deixem os profissionais atualizados, ultrapassando as expectativas dos gestores.

Segundo Chiavenato (2009), o objetivo mais importante das organizações, eram acumular recursos financeiros e materiais. Hoje as organizações bem sucedidas são extremamente inovadoras e ágeis, independentemente do seu porte ou tamanho. Ser uma organização bem sucedida não precisa ser uma grande organização. Existem pequenas organizações, que atingem um enorme sucesso e concedem retornos maiores do que as grandes organizações. A razão é a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores que deixam os demais produtos e serviços ultrapassados.

Segundo Antunes e Martins (2007), as instituições que aspiram se destacar em um mercado competitivo no futuro devem conceituar o capital intelectual como algo fundamental. Para o autor, esse capital é composto por vários ativos intangíveis, tais como visão macro; estrutura sucinta, com poucos "braços" na hierarquia; foco em processos que abrangem toda a organização; competência para atender tanto clientes internos como externos; estabelecimento de condutas que levem o funcionário a prestar serviços com agilidade, pró-atividade, compromisso, excelência, inovação e criatividade.

Portando o capital intelectual é o conhecimento da força de trabalho, o treinamento e a intuição de uma equipe que descobre algo que poderá servir para impulsionar as organizações para o sucesso, acrescentando valores aos produtos. Ou seja, capital intelectual pode ser descrito como a capacidade mental individual ou coletiva. As organizações devem ser capazes de investir no desenvolvimento desse capital e ao mesmo tempo devem ser capazes de criar estruturas para preservarem esse precioso patrimônio. Em momento algum a organização deve se considerar dona desse capital.

Nunca o capital intelectual foi tão divulgado como tem sido atualmente. Como antigamente os trabalhos eram braçais e as pessoas tratadas como escravos, sem direito a crescer, desenvolver e ter acesso ao conhecimento. E com o passar as empresas perceberam que a mais importante e valioso dos recursos que tinham eram as pessoas, e desde então passaram a incentivar entre os funcionários o estudo e busca pela capacitação (ANTUNES, 2000).

Segundo Martins et al. (2012), o Capital Intelectual é um instrumento que estimula a renovação e desenvolvimento. Nunca este tema foi tão estudado como atualmente. Como antigamente os trabalhos eram braçais e as pessoas eram tratadas como escravos sem direito a crescer, se desenvolver, interagir e ter acesso ao conhecimento. E com o decorrer do tempo as empresas perceberam que o mais importante e valioso dos recursos que tem são as pessoas. Desde então, passaram a incentivar seus funcionários a estudarem e se capacitarem.

Ainda segundo os autores, é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa é o que lhe proporciona a vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados- propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro- constituem a matéria intelectual, conhecimento, informação e propriedade intelectual, experiência pode ser utilizada.

Dessa forma, o Capital Intelectual materializa-se no valor criado pelas pessoas no seu trabalho para uma organização, é um dos recursos principais das organizações competitivas. A capacidade de criar marcas para que os consumidores gostem inovar aplicando conhecimento e tecnologia para produzir com diferencial. Fica evidente que o capital intelectual cria soluções para os clientes, e os funcionários agregam valores às empresas usando todo o capital intelectual que ele possui. Dessa maneira, o capital intelectual estimula a renovação e o desenvolvimento.

Essas novas formas de organização de trabalho possuem um ponto em comum, a necessidade da participação efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências.

A adequação por Gestão de Competências tem se aprimorado a este modelo, compreendendo a metodologia por competência, como vantagem competitiva sustentável, na qual se trata de possuir recursos indispensáveis (pessoas com conhecimento e competência) esse momento da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

O conhecimento pode ser estudado sob diferentes enfoques, nas mais variadas áreas do saber. E sua meta é mostrar características gerais da Gestão de Competência e Gestão do conhecimento como forma de saber e aliar a competitividade sustentável. Para uma



organização ela espera e tem como expectativa a aplicação correta do conhecimento, por isso, habilidades e atitudes no trabalho geram um desempenho profissional, e esse desempenho mostra uma parte da competência, pois não depende apenas do conhecimento, sim como é aplicado (SENGE, 2014).

Para Chiavenato (2004, p. 191), "Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado". Essas competências variam conforme cargo, nível hierárquico e área de atuação, exigindo que o mesmo saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informações, sistemas e tecnologia e em diferentes graus de intensidade.

De acordo com Proença (2015), o capital intelectual atualmente é demonstrado através de três dimensões de avaliação: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. O Capital Humano - Capacidade de inovar, agir em uma grande variedade de situações para criar recursos tangíveis e intangíveis: experiências, conhecimentos e habilidades das pessoas, seus valores, propriedade intelectual, cultura, intuitivo, a filosofia da empresa etc.

- O Capital Estrutural - Patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informática: banco de dados, software, marcas registradas, equipamentos, os clientes e tudo que permanece na empresa quando os colaboradores vão para a casa.
- O Capital Relacional - Pode ser definido como "relacionamentos com os clientes: consumidores e fornecedores", um dos recursos pertencentes a uma estrutura social os quais podem ser acessados ou mobilizados.
- O capital humano está estritamente ligado à capacidade, habilidade, conhecimento e experiência de toda a equipe, sendo importante às empresas o nível de capacitação de seus profissionais, colidindo de forma saudável à capacidade e lucratividade alcançadas por intermédio das pessoas (MAYO, 2003).

Um ponto crucial é que as empresas devem ter dimensão de que os seres humanos, em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, mas podem ser considerados como ativos, com a possibilidade de desenvolvimento e valorização (ALVARENGA NETO, 2008).

Ainda na visão de Mayo (2003), diferentemente dos ativos materiais, que se desgastam e se tornam obsoletos quando utilizados, os ativos intangíveis são ilimitados, já que crescem quando são estimulados. Esta é uma visão importante, pois tratando de capital intelectual, ao mesmo tempo em que há uma valorização no sentido de compor o ativo da empresa, é importante demonstrar uma depreciação, visto que está ligado ao indivíduo e este não é ad eternum. No entanto, quando há um investimento na capacitação profissional, há um aumento do capital em face de sua estimulação.

Uma questão complexa, pois habilidade e conhecimento pode ser passada de uma pessoa para a outra, com ensinamentos, práticas, exercícios, porém talento é singular, conforme já explorado pensamento de Mayo (2003), as pessoas são diferentes e nada fará que o talento seja idêntico, no muito semelhante.

No entanto o capital estrutural, ao contrário do capital humano, pertence à empresa, estende-se a estrutura organizacional, Carvalho (2012, p.78) traz o conceito dos principais autores acerca do tema: “[...] constitui como a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da organização, através de uma melhoria contínua, bem como do compartilhamento da criatividade e experiência”.

Segundo Darvel e Vergara (2011), o capital estrutural compreende os elementos restantes do capital intelectual: patentes, marcas e copyright. É a capacidade de adquirir uma habilidade ou especialização e transformá-la num acréscimo organizacional de um ativo material.

Segundo Figueiredo (2005), o capital estrutural tem como objetivo manter e desenvolver o capital humano. Os autores o dividem em três categorias: organizacional, inovação e processos. A organizacional compreende o investimento da organização em sistemas e instrumentos, trazendo agilidade ao fluxo de conhecimento. A inovação está relacionada à capacidade de renovação, criação e colocação no mercado de novos produtos e serviços. E, por fim, processos são técnicas e programas voltados para os empregados, que geram aumento na eficiência da produção ou prestação de serviços.

Segundo ainda o autor citado acima, o objetivo do capital estrutural é relacionar pessoas com especialistas e informações e clientes à empresa. Já o capital de cliente, que também é um ativo intangível da empresa, senão o mais importante, pois estabelece uma relação da empresa com seu cliente, visando a fidelidade e qualidade de seus clientes, e a respectiva diminuição de custo com a procura de novos clientes.

Um ponto fundamental a se verificar é que assim como no capital humano, o capital do cliente se assemelha pelo fato de que não é possível possuir clientes como não é possível possuir pessoas. Para Antunes (2000), o capital de clientes é identificado como qualquer conexão que as pessoas tenham com a organização fora dela, ao passo que Carvalho (2012) liga o capital de clientes com a imagem que os fornecedores e clientes têm da empresa. Desse modo, observe que este capital é composto por toda a carteira de clientes e o relacionamento que existe entre os clientes e a organização, os funcionários e os seus fornecedores.

De acordo com Kanaane e Ortigoso (2010), todas as empresas possuem esse capital. Contudo, de todos os ativos intangíveis, este é o mais mal administrado, visto que muitas empresas conhecem seus clientes, mas os tratam como adversários. Assim, é importante que as ações que valorizem os clientes sejam pensadas.

No entanto, Machado (2014) ensina que para investir capital nos clientes é preciso analisar uma série de fatores, tais como: inovar com os clientes; tratar os clientes como indivíduos e atender às necessidades dos clientes individuais; compartilhar benefícios com os clientes; atendê-los melhor e tornar-se parte integrante.

Mediante o exposto, esses três fatores convergentes precisam então ser controlados: capital humano, capital estrutural e capital de clientes para obter um capital intelectual bem estruturado que possa ser mensurado e avaliado de acordo com as características e particularidades da organização para alcançar resultados satisfatórios. Portanto, conclui-se que o capital intelectual é de extrema importância, razão pela qual seu uso é essencial



para proteger as empresas. Assim, o próximo capítulo discutirá a importância e a aplicação do capital intelectual nas organizações.

### **3. APLICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Nas últimas décadas percebe-se uma mudança no foco administrativo, onde o meio ambiente e principalmente o homem com suas capacidades subjetivas, como o conhecimento por exemplo, estão sendo considerados como a parte fundamental no processo produtivo. Diferentemente da Era Industrial, que foi a substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela energia motriz e do modo de produção doméstico pelo sistema fabril, na Era do Conhecimento, o ponto crucial nas organizações advém exclusivamente das pessoas (JOIA, 2001).

Esse conhecimento não é obtido da experiência passada como ponto referencial, ele se renova a cada dia, sendo o poder pertencente àqueles que prioritariamente o disseminam, as organizações estão voltando o seu foco de ação, seus investimentos para uma maior e melhor integração entre os diversos setores e departamentos da organização e promove intercâmbio com o meio ambiente, uma espécie de sistema composto por partes que forma um todo indivisível. Essas organizações adotam estratégias diferentes para alcançarem a máxima eficiência, não tendo uma única forma de promover o processo administrativo (ANTUNES; MARTINS, 2002).

Assim, nota-se que num ambiente de competição crescente, as organizações parecem se empenhar em se diferenciar por meio de investimentos em tecnologias, novos processos, novas instalações, novos equipamentos, onde esses fatores passam a ser condições necessárias e não mais suficiente para ser o melhor. Muitas empresas começam a prestar atenção nas qualidades aparentemente abstratas de seus funcionários como lealdade, capacidade de se relacionar com os clientes e disposição para correr riscos e procuram meios de avaliá-las de maneira formal. Com o controle de tais atributos intangíveis podem-se gerar receitas reais, e as empresas os transformam em um conceito mais concreto: capital intelectual.

O capital intelectual é um instrumento que estimula a renovação e desenvolvimento. Nunca o capital intelectual foi tão divulgado como tem sido atualmente. Como antigamente os trabalhos eram braçais e as pessoas tratadas como escravos, sem direito a crescer, desenvolver e ter acesso ao conhecimento. E com o passar as empresas perceberam que a mais importante e valioso dos recursos que tinham eram as pessoas, e desde então passaram a incentivar entre os funcionários o estudo e busca pela capacitação (REZENDE, 2017).

Segundo Matos e Lopes (2008), as instituições que aspiram se destacar em um mercado competitivo no futuro devem conceituar o capital intelectual como algo fundamental. Para o autor, esse capital é composto por vários ativos intangíveis, tais como visão macro; estrutura sucinta, com poucos "braços" na hierarquia; foco em processos que abrangem toda a organização; competência para atender tanto clientes internos como externos; estabelecimento de condutas que levem o funcionário a prestar serviços com agilidade,



pró-atividade, compromisso, excelência, inovação e criatividade.

A contabilidade tradicional, que antes se concentrava apenas em ativos tangíveis, agora convive com um fenômeno inesperado: o valor de mercado de uma organização é determinado não apenas pelo seu valor patrimonial, mas principalmente pelo seu capital intelectual. O capital intelectual inclui o conhecimento organizacional adquirido e acumulado, ou seja, o conhecimento acumulado por uma empresa que é inerente à interação de pessoas, projetos, patentes, sistemas, métodos e ativos humanos com a missão da empresa.

Assim, é fundamental cuidar bem do capital intelectual, formado pelo de corpo de colaboradores que atuam nos interesses do empresário, executando o objeto social, como também, fundamentar a importância do Capital Intelectual para as organizações. Uma riqueza tão importante e crucial quanto o capital estrutural/financeiro.

Uma organização é o conjunto do patrimônio e do homem. O ser humano é quem dá vida, é quem dá movimento ao patrimônio, é o principal elemento em qualquer célula social. Com a sua força intelectual, exerce influência em toda uma organização. O potencial humano consiste nas competências, capacidade, habilidade dos empregados e da direção. A organização deve ter o compromisso de manter estas habilidades constantemente atualizadas (SANTIAGO JR, 2007).

Segundo o autor supracitado, a combinação de cultura, experiências e inovações dos colaboradores e as estratégias da organização que deverão mudar e manter essas relações. A chave está em criar uma cultura de valorização do funcionário como elemento gerador de eficácia e riqueza e dar a oportunidade de realização de sua capacidade intelectual. Esse potencial intelectual vai influenciar positivamente na dinâmica patrimonial e gerar lucro para as organizações.

Pontua-se que as empresas necessitam de enxergar e valorizar o capital intelectual que possuem. Sabe-se que uma máquina se deprecia ao ser utilizada, porém acontece o contrário com o conhecimento das pessoas: ele se valoriza mais. O valor de uma equipe de determinada organização precisa ser potencializado.

Um meio de valorização do capital intelectual é investir na área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Segundo Santos (2003) esse investimento deve ser feito de forma sistêmica, integrada e alinhada com os objetivos e metas da organização. Atrair e reter capital humano têm sido um dos principais alvos na gestão de pessoas. Pode até parecer óbvio que o investimento em retenção de pessoas deve ser priorizado, pois as organizações não tem conseguido manter seu capital humano em seu quadro de funcionários, mas essas estratégias têm sido relegadas ao segundo plano (SCHNORRENBARGER, 2003).

A composição do Capital Intelectual pode ser considerada como uma derivação das habilidades do ser humano em se relacionar, manter estratégias de inovação que permitam o encantamento do cliente e, por conseguinte, a retenção e lealdade do mesmo fortalecendo e tão desejado fidelização do cliente.

Segundo Rezende (2002), em relação a gestão do capital intelectual, os programas de



contratação das organizações, normalmente têm como objetivo a identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores talentos. Mas a organização precisa complementar estas práticas criando oportunidades para o aprimoramento das qualificações exigidas.

Além disso, os funcionários precisam de oportunidades para se desenvolver no trabalho, pois as competências mais valiosas muitas vezes não estão relacionadas às habilidades transmitidas, mas às lições aprendidas ao longo do tempo dentro da organização. Portanto, os gerentes precisam atribuir aos funcionários tarefas que facilitem seu desenvolvimento e garantam que as tarefas e os requisitos de trabalho sejam flexíveis o suficiente para promover o crescimento e o aprendizado.

Antunes (2006) coloca que para que uma organização garanta resultados superiores é preciso unir as estratégias com a eficácia operacional, ou seja, desenvolver e gerenciar o capital intelectual existente ou disponível para, a partir daí definirem seu posicionamento estratégico afim de conquistar melhores resultados no mercado.

O autor ainda coloca que, nas organizações a materialização da aplicação do conhecimento, mais as tecnologias disponíveis, empregadas para garantir a sua continuidade, produz benefícios intangíveis que lhes agregam valor impactando, nas suas atividades, estruturas gerenciais e desempenho, ou seja, quanto maior o desenvolvimento da tecnologia agregado ao conhecimento das pessoas, maiores os benefícios que essa organização obterá nos resultados finais de seus produtos e ou serviços.

Oliveira e Beuren (2003), enfatizam que as organizações devem desenvolver estratégias para promover todo conhecimento adquirido ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas ideias e experiências, impulsionar suas melhores práticas e, conseqüentemente, melhor gerir seu capital intelectual a fim de conquistar com maior propriedade os resultados que buscam alcançar.

Nesse sentido, Santos (2004), diz que o conhecimento, não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, como o trabalho, o capital e a terra, mas sim, o único recurso capaz de proporcionar significativo valor às organizações e auxiliar na obtenção dos resultados desejados.

Macedo (2015) contribui com a ideia e enfatiza que os ativos intelectuais, cujo principal componente é o conhecimento, são essenciais para um bom desempenho competitivo. Para o autor, ao contrário, de nada adiantaria ativos materiais de alta tecnologia, se as pessoas não tiverem a base necessária para fazê-los funcionar adequadamente, porque são as pessoas da organização que possuem a capacidade de renovar e inovar o negócio em busca de vantagem competitiva.

Na mesma linha de pensamento Lopes (2013) enfatiza que, em um ambiente onde as inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, é o capital intelectual das organizações, isto é, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital físico e financeiro, que cada vez mais determina suas posições competitivas. Isso explica porque muitas organizações são bem sucedidas, pois possuem as melhores informações, ou ainda, as controlam de forma mais eficaz, que outras organizações mais fortes, em ativos físicos ou financeiros.

Segundo Góis (2000), essa nova tendência das organizações em ver as pessoas como capital é reforçada no sentido de que passam a utilizar a gestão com pessoas, inferindo que as organizações passam a entender essa forma de gestão significa aproximar-se da organização com os funcionários, conhecendo-a. melhor dos parceiros internos.

Ainda segundo o autor, infelizmente existem empresas que estão estagnadas pelo fato de não darem importância e valorização ao Capital Intelectual por ser um ativo intangível. Mas uma organização não se mede por elementos independentes, pois a totalidade de seus valores tangíveis requer uma totalidade de valores intangíveis para o correto desempenho empregado pela capacidade humana, que geram riquezas através do conhecimento e agregando valor em situações econômicas atuais, assim no capítulo posterior, enfatiza-se sobre o capital intelectual dentro das organizações ligado a vantagem competitiva.

#### **4. CAPITAL INTELECTUAL E A VANTAGEM COMPETITIVA**

Para obter vantagem competitiva, as organizações precisam ter um diferencial, algo que seus concorrentes não tenham. Moreira e Violin (2014, p. 35), definem vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à organização diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. A vantagem competitiva é importante para uma empresa, não apenas pela competição com os concorrentes diretos mais também para a satisfação dos clientes, introduzindo novos produtos e serviços, tanto pelo desenvolvimento de sua marca quanto pelos custos.

A diferença entre as empresas não são as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas a soma do conhecimento coletivo, das competências geradas e adquiridas, criativas e inventivas, dos valores, atitudes e motivações das pessoas que as integram e da satisfação do cliente. Para obter uma diferença em toda a organização, as empresas hoje examinaram mais de perto seu capital intelectual e perceberam que nada é mais importante do que seus talentos internos e criaram fórmulas para desenvolvê-los que levam as empresas a atravessar o mercado.

O principal instrumento de competitividade de uma organização é o ser humano e a utilização de todo seu potencial, mas não a sua capacidade de realizar trabalhos físicos e sim a sua capacidade intelectual. Atualmente, ser competitivo é uma necessidade, pois o mundo não está estagnado, mas imprevisível e em constante evolução. As organizações podem oferecer aos seus colaboradores treinamento, clima favorável, benefícios, entre outros. Mas terão que pagar um preço por isso (DE OLIVEIRA FILHO, 2014).

Para Gracioli (2012), a competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo um importante diferencial competitivo para as organizações Logo aprimorar o capital intelectual é vital para as organizações que aspiram acelerar o ritmo de seu desenvolvimento. Dessa forma, o conhecimento das organizações é seu ativo mais importante, embora não seja contabilizado nos sistemas de informações econômico e financeiros tradicionais, pois, o conhecimento não aparece em balanços patrimoniais ainda que esteja indiretamente representado por indicadores de mercado, crescimento e rentabilidade.



Nunes (2013), coloca que um conhecimento melhor pode levar à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção e, além disso, podem ser utilizados para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço. Porém, se o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação.

Rezende (2002) salienta que, cada vez mais o capital intelectual contribui com uma parcela maior no valor agregado dos produtos e serviços. Portanto, destacar o valor do capital intelectual para a performance significa, sobretudo, destacar a importância das pessoas, considerando suas características, capacidades e competências de maneira a solucionar problemas e tomar decisões para contribuir ao bom desempenho da organização.

Para Das Virgens (2011) qualquer que seja o ramo, tamanho ou localização, as organizações se deparam com grandes desafios nos negócios que, em conjunto, requerem que as organizações desenvolvam novas capacidades, a fim de vencê-los como, e o Capital Intelectual se encontra no topo sendo de fundamental importância para o desenvolvimento organizacional.

Assim, o capital intelectual é umas das chaves criadoras de valor organizacional na nova economia. É o capital contido no intelecto das pessoas, proveniente do trabalho e do seu talento, criatividade, motivação e comprometimento e todas outras características que fazem com que a organização avance em seis objetivos.

Pereira et al. (2013) afirma que através da teoria do capital humano, passou a se considerar o conhecimento e a qualificação profissional das pessoas e que estes não podem ser ignorados nas teorias que abordam o crescimento econômico.

Ainda segundo o autor, estudar e buscar novos conhecimentos faz com que o indivíduo sempre esteja preparado para novos desafios, que hoje em um mundo mais competitivo, o capital intelectual é o principal elemento gerador de vantagem competitiva. Entretanto, os ativos com os quais empresários estão familiarizados – propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro; e constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Enfatiza-se que, as pessoas precisam estar em primeiro plano para se obter essas vantagens. As organizações terão que investir no seu capital intelectual. Organizações que não conseguem atrair, reter, desenvolver e aproveitar o seu capital intelectual correm o risco de entregá-lo à concorrência. As organizações não vivem sem pessoas, então sabe-se que todas elas possuem pessoas, mas nem todas sabem tirar alguma vantagem competitiva por meio de seus colaboradores. Por isso treinamento e desenvolvimento se torna essencial para utilizar seu capital intelectual como vantagem competitiva.

Segundo Peinado (2015), os investimentos em capital humano tornaram-se importantes pois possibilitam às organizações melhorias no grau de capacitação de seus colaboradores, aumentando assim a satisfação e a dedicação dos mesmos e, isso se reflete claramente, nos níveis de produtividade e qualidade e, também, na capacidade de inovação da organização, pois, a competitividade e a lucratividade são conquistadas, sobretudo, através das pessoas.

Segundo Dos Santos Nunes (2013), se a organização valoriza o empregado, investindo nas pessoas como a sua principal fonte de vantagem competitiva e comunica da forma correta a sua visão e missão, esta organização terá como benefício uma mão-de-obra comprometida, com alto desempenho e, portanto, possuirá uma significativa vantagem competitiva.

O capital intelectual possui suas particularidades quando se trata de pessoas talentosas. E essas pessoas talentosas têm características que despertam o interesse de diversas organizações. De acordo com Marques (2011), as empresas estão enfrentando dificuldades em capturar e, principalmente, em reter esses talentos para ter competitividade no mercado. A opção é uma transformação, adotar um modelo de negócio ágil e competitivo dentro dos novos padrões de mercado e em investir no seu capital intelectual. Essa transformação passa, então, pelo departamento de Recursos Humanos, pois os métodos tradicionais não se mostram eficientes para garantir a manutenção do seu capital intelectual.

Devido à grande contribuição que o capital humano fornece para as instituições, como forma de segurança as empresas devem adotar estratégias para reter esses talentos. Segundo Sousa e Ferreira (2021), para reter deve-se seguir itens essenciais, como: desafios; liberdade para atuar e criar; imagem da empresa; autonomia; fazer o que gosta; ser consultado e influir nas decisões; bom ambiente de trabalho; apoio da liderança; possibilidade de crescimento.

Graças à sua grande representatividade nas empresas o capital intelectual não deve ser subestimado e nem utilizado de forma ineficiente, acarretando um gerenciamento ineficaz, mas investido, incentivado para assim trazer à empresa bons negócios e melhorar a rentabilidade. Por isso a importância de se reter esse capital.

Assim como a informação é um bem precioso para as organizações, o capital humano tem sido escasso e valioso, constituindo uma vantagem importante para as organizações. Conforme De Lima e Ferreira (2013), o ser humano em seu potencial, o principal protagonista na formatação dos novos tempos e, efetivamente, pode fazer a diferença na construção de organizações mais ágeis e lucrativas.

Ainda segundo os autores, a principal vantagem competitiva das organizações tem como base o Capital Intelectual que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser copiado, imitado ou se quer, reinventado. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, e leva tempo para ser desenvolvido. Está inserido na cabeça das pessoas e, por isso, não há como vê-lo categoricamente, é praticamente invisível.

Baiola e Da Silva (2007, p. 37) destaca que “as organizações que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa.” Lopes (2013), diz que a organização precisa de pessoas competentes e com criatividade para encarar os desafios do mercado. Os funcionários constituem vantagem competitiva que fazem grande diferença porém, para tanto, é necessário que as pessoas sejam, da maneira correta, desenvolvidas, lideradas, motivadas, informadas, avaliadas, remuneradas e que possam expressar suas opiniões e auxiliar no processo de tomada de decisão.



Para Macedo (2015), a capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacionais para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, se traduz em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. Ele complementa esta visão afirmando que, para o conhecimento ser criado, toda a organização precisa desenvolver uma cultura inovadora, e que a alta direção necessita reconhecer.

Jordão (2017) mostra que empresas de sucesso não são um conjunto de produtos, mas diferentes bases de conhecimento. Esse capital intelectual é a chave para a vantagem competitiva de uma empresa. A gestão do conhecimento visa acumular capital intelectual que pode criar competências essenciais únicas e produzir melhores resultados. Para os autores, as empresas que desconhecem seu capital intelectual estão em desvantagem em relação às demais, pois não reconhecem sua importância no patrimônio. O primeiro passo na gestão desse capital é identificá-lo e depois medi-lo.

Gallon (2008), em seus estudos, aconselhou as organizações a concentrarem-se no capital intelectual e hoje, há grande preocupação das organizações em proteger este conhecimento gerador de riqueza pois, são os seres humanos que agregam e transformam os dados e informações em conhecimento e são nesses processos que as pessoas inter-vêm e o valor de cada uma delas é determinado não apenas pelo conhecimento que ela tem, mas também por aquele que ela cria e compartilha, acrescentando cada vez mais valor às organizações.

Pode-se concluir então, que conhecimento e informações geram vantagem competitiva. Assim, o capital intelectual tornou-se a chave para o sucesso organizacional e as empresas que não se adaptarem serão descartadas do mercado. Essa vantagem competitiva pode ser adquirida e mantida através da gestão do capital intelectual.

## 5. CONSIDERAÇÃO FINAIS

As diversas mudanças ocorridas nos últimos tempos, em termos de tecnologia, economia e sociedade, fizeram surgir uma nova era, onde o capital intelectual passou a fundamentar as atividades das organizações, sendo uma das principais fontes de agregação de valor e diferencial competitivo.

Assim, com base nas pesquisas realizadas, compreende que, a parte fundamental, e mais importante, dentro de qualquer organização, atuante em qualquer área ou serviço é o ser humano com todo o seu potencial. Pode-se concluir que por consequência de um mercado altamente competitivo, as empresas não podem se prender a conceitos do passado onde apenas imperava-se o valor da padronização dos processos. Atualmente, aquelas que por competência unem características estruturais à capacidade de criação e inovação por meio do capital intelectual são as que se diferenciam dos concorrentes.

Assim, conclui-se que os objetivos propostos para a realização do presente material foram alcançados, para trabalhos futuros recomenda-se um maior aprofundamento da análise realizada no presente trabalho, como sugestão, analisar as abordagens estratégicas quanto a gestão do capital intelectual, em comparação com organizações que ainda

tem a visão de uma administração tradicional, onde não ocorre a valorização do ser humano.

## Referências

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento cultural integrativo. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. **Capital intelectual** : seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007.
- ANTUNES, Maria T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 41, p. 21-37, 2006.
- BAILOA, Sandra; DA SILVA, Paulo Resende. O Capital Intelectual na Administração Pública. Uma análise a partir das páginas de Internet das Autarquias Portuguesas. In: **Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro**. Universidad de La Rioja, 2007. p. 116.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004.
- DAS VIRGENS, Daniel Rodrigues et al. CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNINCOR CAMPUS BETIM. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 1, n. 2, 2011.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DE LIMA, Isabela Soares; FERREIRA, Denilson Queiroz Gomes. A gestão do capital intelectual em instituições de ensino: o caso brasileiro. **Conhecimento Interativo**, v. 6, n. 2, p. 17-64, 2013.
- DE OLIVEIRA FILHO, João Bento; LOPES, José Eduardo Ferreira; DE OLIVEIRA, Márcia Freire. O efeito da gestão do capital intelectual na vantagem competitiva: o caso de um grupo empresarial com atuação predominante em tecnologia. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, 2014.
- DOS SANTOS NUNES, André Gomes Ferreira. **Capital Intelectual e a Vantagem Competitiva**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal).
- FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do Conhecimento**: Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- GALLON, Alessandra Vasconcelos et al. Um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 142-172, 2008.
- GÓIS, Cristina Gonçalves. Capital Intelectual: o intangível do século XXI. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2000.
- GRACIOLI, Clarissa et al. Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 96-120, 2012.
- JOIA, Luiz Antonio. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 2, p. 54-63, 2001.
- JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias et al. Capital Intelectual & Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 553-583,

- 2017.
- KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOPES, Ilídio Tomás et al. **A gestão do Capital Intelectual e dos Intangíveis na Era do Conhecimento**. Organ. Soc. 20 (65) • Jun. 2013.
- MACEDO, Álvaro Fabiano Pereira de et al. **Governança corporativa e evidência de capital intelectual em empresas brasileiras**. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(1), 18–33. 2015.
- MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort et al. Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. **Contribuciones a la Economía**. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce>, 2011.
- MATOS, Florinda; LOPES, Albino. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 14, n. 2, 2008.
- MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; DA SILVA, Luciana Codognoto. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 3, 2014.
- MACHADO, Elizandra. **Modelo de análise da influência do capital intelectual no sucesso de startups incubadas**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2014.
- MARTINS, P. L. et al. **Mensuração do Capital Intelectual** : um Diferencial Essencial nas Atuais Organizações. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- NUNES, André Gomes Ferreira dos Santos. **Capital intelectual e a vantagem competitiva**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- OLIVEIRA, Joel Marques de; BEUREN, Ilse Maria. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. 32, p. 81-98, 2003.
- PEINADO, Elaine Sefrian et al. Capital intelectual e a vantagem competitiva: a tomada de decisão para agregar valor. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2015.
- PEREIRA, Isaiane Cristina Vieira Soares et al. CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNINCOR CAMPUS BETIM. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 2, n. 2, 2013.
- PROENÇA, A. et al. **Gestão da inovação e competitividade no Brasil**: da teoria para a prática. 1a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- REZENDE, José. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. Elsevier Brasil, 2017.
- REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 120-128, 2002.
- SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. Capital intelectual: o grande desafio das organizações. **São Paulo: Novatec**, 2007.
- SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos. Teoria do capital intelectual e teoria do capital humano: estado, capital e trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação. **27a Reunião anual da ANPEd**, 2004.
- SCHNORRENBARGER, Darci et al. O alvorecer do capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 139, p. 21-31, 2003.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. arte e prática da organização que aprende. Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.
- SOUSA, Sílvia; FERREIRA, António. Capital intelectual: revisão de literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 245-259, 2021.



# CAPÍTULO 22

## **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS**

*MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT AS A STRATEGY FOR  
PEOPLE MANAGEMENT*

**Erika Sousa Martins dos Santos<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho buscou estudar sobre a gestão de pessoas e a motivação para o ambiente organizacional. A Gestão de Pessoas no contexto moderno consiste de diversas atividades que devem ser realizadas nas organizações, dentre elas destacam-se: análise e descrição de funções, planejamento do setor e das atividades de recursos humano, recrutamento e seleção, orientação e motivação do pessoal, avaliação de desempenho, realizações de treinamento e capacitação, fortalecimento das relações sindicais, garantia de benefícios relacionados a segurança, saúde, bem estar, remuneração, entre outros. Neste sentido, a motivação é importante, pois tem relação com a relevância que cada indivíduo tem do seu trabalho, do significado que a sua função na organização representa para si, além do que o colaborador busca como referência de autoestima e identidade. Fatores como o ambiente e relações interpessoais no trabalho também tem sua parcela de contribuição para a manutenção do motivacional dos funcionários, uma vez que um colaborador desmotivado não conseguirá desenvolver o seu pleno potencial produtivo. O objetivo geral deste trabalho buscou compreender a motivação no ambiente de trabalho como uma ferramenta para a gestão de pessoas nas organizações. Já a metodologia utilizada foi à revisão bibliográfica, onde foram usadas informações sobre esta temática em artigos, livros, revistas e relatórios periódicos desenvolvidos nos últimos vinte anos. Conclui-se que a motivação não é algo que possa ser imposto a alguém, pois ela está diretamente relacionada ao desejo que cada indivíduo possui em alcançar determinada meta ou projeto de vida.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Motivação. Produtividade. Ciclo Motivacional. Organizações.

## Abstract

The present work aimed to study about the management of people and the motivation for the organizational environment. People Management in the modern context consists of several activities that should be performed in organizations, among them: analysis and description of functions, sector and human resources planning, recruitment and selection, staff orientation and motivation, performance evaluation, training and capacity building, strengthening of union relations, guaranteeing benefits related to safety, health, welfare, compensation, among others. In this sense, motivation is important because it is related to the relevance that each individual has of their work, the meaning that their function in the organization represents for themselves, and what the employee seeks as a reference for self-esteem and identity. Factors such as the environment and interpersonal relationships at work also contribute to maintaining employees' motivational motivation, as an unmotivated employee will not be able to develop his or her full productive potential. The general objective of this paper was to understand motivation in the workplace as a tool for people management in organizations. The methodology used was the literature review, where information on this theme was used in articles, books, magazines and periodic reports developed in the last twenty years. It is concluded that motivation is not something that can be imposed on someone, because it is directly related to the desire that each individual has to achieve a certain goal or life project.

**Keywords:** People Management. Motivation. Productivity. Motivational cycle. Organizations

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a relação entre o líder e os liderados evoluiu muito, isso fez com que houvesse um aperfeiçoamento no processo de comunicação dentro das organizações. A concepção de liderança que antes era feita através de um sistema autoritário, onde não era possível que as pessoas sugerissem melhorias, foi sendo extinta com o passar dos anos e deu lugar a um processo de comunicação mais aberta, onde é possível definir em conjunto as habilidades, as técnicas e os métodos da empresa visando potencializar o serviço.

A motivação é um dos temas mais estudados dentro da gestão de pessoas, uma vez que através dela é possível que a equipe desenvolva um espírito positivo de trabalho, evitando a perda de energia e incentivando o alcance das metas propostas. O cenário comercial cada vez mais competitivo entre as empresas exige uma quantidade maior de competência aos profissionais, o que tem feito com que as organizações busquem alternativas para manter a motivação e o desempenho dos seus colaboradores, assim como um bom clima organizacional.

Diante desse cenário, esse estudo busca responder o seguinte questionamento: como utilizar a motivação no ambiente de trabalho como estratégia para a Gestão de Pessoas?

O objetivo geral deste trabalho busca compreender a motivação no ambiente de trabalho como uma ferramenta para a gestão de pessoas nas organizações. Já os objetivos específicos são: apresentar a evolução da gestão de pessoas no ambiente organizacional, contextualizar a motivação e suas teorias e apresentar a importância da motivação para a gestão de pessoas nas organizações.

Para elaboração deste trabalho será feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Bergamini (2009), Chiavenato(2008), Souza (2012), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Para elaboração do levantamento dos dados utilizou-se pesquisas baseadas principalmente em artigos, livros, revistas e relatórios periódicos desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, serão observados os sumários para sinalizar quais tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: "Motivação", "Produtividade", "Ciclo Motivacional", "Organizações".

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

Várias foram as mudanças que aconteceram no mundo após o fim da Revolução Industrial no século XVIII, a principal delas é voltada para a relação empresa e funcionários. Desde o fim desse conflito que os colaboradores passaram a ter notoriedade dentro do ambiente de trabalho. Antes desse período as condições de trabalho eram consideradas precárias (DUTRA, 2006).

Foi a partir da década de 1990 que a gestão de pessoas começou a ganhar ênfase

nas empresas. Isso porque até metade da década de 1930 não existiam departamentos pessoais nas empresas. A princípio o único objetivo do departamento era manter as exigências legais que em sua grande maioria eram oriundas dos sindicatos. Com o passar dos anos notou-se a necessidade de centralizar a função de admissão e demissão de funcionários, assim como o processo de elaboração dos holerites (folha de pagamento) e outras atividades que tem ligação direta com a gestão de pessoas (SOUZA, 2012).

Ressalta-se ainda que este fosse um dos setores mais isolados das organizações, por se tratar do setor de contratação que para muitos não possuía a mesma importância que os setores operacionais da época possuíam. Com o passar dos anos notou-se a necessidade de integrar a gestão de pessoas as demais áreas da empresa, como um todo. Isso só foi possível por conta do processo de maximização pessoal.

No Brasil a gestão de recursos humanos teve início mais tarde, apenas na década de 1950, um período bem inferior aos demais países. Já os Estados Unidos conseguiram formar profissionais da área desde o início do período anterior, porém alguns atrasos ainda existiram mesmo com a implantação dessa ferramenta. As condições de vida do trabalhador possuíam diversas problemáticas (BEUREN, 2003).

A gestão de recursos humanos surgiu para criar uma relação de qualidade entre os empregados e a empresa. Procurando assim compreender todo o contexto no qual esses funcionários estavam inseridos. Isso porque são as pessoas da organização que produzem e prestam serviços, a qualidade desse ambiente tem impacto direto com o desempenho e os resultados das organizações.

### 3. MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido um dos elementos mais abordados no que diz respeito à gestão de pessoas nas organizações atuais, por conta disso possui definições diversas de acordo com a abordagem que os autores dos estudos adotam.

A visão Taylorista as pessoas não eram mais vistas apenas como meios de produção, mas sim como indivíduos dotados de habilidades, destrezas e capacidades com conhecimentos necessários para administrar suas próprias atividades, ou seja, possuíam um papel de fundamental importância dentro das organizações. É nesse contexto que o autor chama atenção para a valorização do capital humano, onde a forma mecânica de se trabalhar passa a ser vista com outros olhos e ganha sua valorização a partir do seu desempenho intelectual e produtivo (FRANKL, 1990).

Cada pessoa possui sua própria percepção do que seria motivação. Porém há várias definições, onde é comumente encontrar palavras como: objetivos, desejos, estímulos, impulsos e necessidades. De forma técnica o termo motivação pode ser traçado através do latim *movere*, que significa mover. Essa concepção é baseada na definição de Bernard Berelson e Gary A. Steiner, onde estes acreditam que a motivação seja um estado considerável interno de cada energia que move o ser humano de forma ativa ou não, onde é possível canalizar o comportamento e traçar metas e objetivos (GIL, 2011).

A motivação segundo Minicucci (2010) também pode ser vista como a derivação do elemento que vem do termo *mov* = mover, daí vem o processo de ação, ou seja, motivação. Há nesse sentido dois tipos de força: a positiva e a negativa, onde ambas levam o indivíduo a conseguir estímulo para se manter motivado diante dos desafios enfrentados. As forças negativas são vistas como as que levam este indivíduo a perderem o estímulo e se afastarem dos objetivos traçados. O autor ressalta que a motivação deve ser vista como a força que impulsiona o indivíduo para alcançar seus objetivos, chamando atenção para importância de compreender qual o direcionamento que deve ser seguido.

Para Maximiano (2010, p.76), “o homem é visto como um animal que raramente consegue alcançar seu estado de satisfação por completo, isso ocorre durante um determinado tempo”. O pensamento do autor chama atenção para a importância de compreender a medida e a satisfação do desejo de sobreviverem um determinado ambiente, onde é característica do homem alcançar algo em curto prazo.

Nesse contexto a motivação passa ser algo mais complexo para cada ser humano, pois se trata de um ponto de vista particular, vista, tocada ou ouvida, onde só se pode julgar o processo de motivação diante da real necessidade. Isso ocorre porque cada pessoa possui seus traços de personalidade, processos motivacionais e distintos ocasionando assim uma singularidade para alcançar sua motivação (LACOMBE, 2010).

Quando se aborda a motivação é necessário se falar, daquilo que está no processo social e psicológico que seja relacionado a motivar alguém. Vários autores já discutiram esse tipo de conteúdo, baseando-se nas observações feitas sobre as relações humanas. Um desses autores é Chiavenato (1999) que traz em sua abordagem a identificação das origens e do processo contextualidade no qual a teoria surgiu, dando ênfase nas pessoas ao invés de focar apenas nas tarefas a que estas estariam ligadas. Para se relacionar o estágio motivacional com a sociologia e a psicologia é necessário abordar todo o processo histórico que envolve a influência da sociedade industrial sobre as pessoas.

Cortella (2012) ainda aborda alguns fatores que deram origem a teoria das relações humanas, como a necessidade de inserir a democracia na administração, visando assim desenvolver as ciências humanas influenciando em práticas programáticas. O autor ainda referencia o processo de motivação cognitiva, onde a teoria estuda processos mentais subjacentes sobre o comportamento, voltando-se para a forma como o homem se porta diante dos desafios impostos pela sociedade.

A motivação também recebeu uma contribuição da sistematização, onde passou-se a buscar a coordenação dos feitos no que diz respeito aos processos de comportamento do presente, ou seja, as decisões de uma determinada pessoa só se dão em função das cognições e motivações que este possui em um determinado momento. Dessa forma dependendo do plano cognitivo que se aprendeu ao longo da vida nos grupos que o homem foi inserido (CASTRO, 2002).

Para Marras (2009, p.26) “motivação é considerada como uma força motriz que busca alavancar as pessoas a buscarem sua satisfação”. Essa motivação a qual o autor se refere busca compreender as aspirações, os desejos, as necessidades e os fatores que influenciam na escolha de uma determinada alternativa, que pode ou não influenciar no comportamento do indivíduo. Tal motivação é vista como um processo de mobilização de

energia, uma espécie metamorfose que cada indivíduo possui, após satisfazer tal necessidade o processo de motivação acaba.

Gil (2011, p.207) afirma que “cada pessoa dispõe de uma motivação própria, que é gerada a partir da sua necessidade, além disso, uma pessoa pode motivar a outra”. O autor chama atenção para a evidência do compartilhamento de ações que propaguem a ideia de uma pessoa motivar a outra, gerando assim um alto grau de disposição para a realização de uma determinada tarefa ou atividade.

A motivação é a chave para o processo de comprometimento, onde é mais fácil uma empresa conseguir pessoas comprometidas e competentes, do que criar sistemas mecânicos. Diante desse contexto é preciso se reavaliar a importância que a empresa possui, buscando identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregos e dominar técnicas que melhorem a motivação (VERGARA, 2010).

O clima organizacional também possui influencia sobre a motivação, isso porque o desempenho humano e a satisfação no trabalho geram a criação expectativas sobre os quais surgem diversas consequências que são decorrentes de diferentes ações, que podem ou não gerar expectativas positivas e negativas (MINICUCCI, 2010). Para que se tenha motivação dentro do ambiente organizacional é necessário que os gestores desenvolvam um ambiente organizacional agradável, saudável e favorável para seus funcionários, onde a satisfação no trabalho seja mútua.

Nesse contexto a motivação do indivíduo refere-se à satisfação de uma necessidade ou desejo. Toda motivação necessita de um impulso, podendo assim ser intrínseca ou extrínseca, isso irá depender do desejo de cada indivíduo.

## 4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

A missão, a visão e os objetivos de uma organização, os seus valores e a sua cultura, constituem os diversificados tipos de climas organizacionais pelas quais as pessoas trabalham e se relacionam dentro de um determinado ambiente.

O objetivo das organizações é promover o envolvimento das pessoas de acordo com as suas características para tentar ajustá-las em um local aonde a mesma venha se sentir ingressado e interessado em compartilhar das atividades que a organização ira desenvolver em toda a sua jornada de trabalho, fazendo das pessoas membros ocupantes de cargos, iniciando as suas atividades com total integração, obtendo êxito nos resultados e estabilidade com as mudanças e inovações geradas pela organização (BEUREN, 2003).

Segundo Kahale (2003) o nome de clima organizacional ou socialização organizacional é dado a maneira como a organização recebe e integra seus funcionários de maneira que o mesmo venha adaptar-se em um clima cheio de expectativas geradas pela própria organização. Essa total integração e socialização voltada ao clima se tornam o modo pelo qual as organizações procuram manter nas pessoas a maneira de como elas devem pensar e agir de acordo com as diretrizes da organização.

Para Maximiano (2009) muito mais do que atrativos ou financeiros, os aspectos que mais influenciam diretamente as pessoas em um clima organizacional, é a qualidade de comunicação que a organização desenvolve. As pessoas desejam se sentir importantes tem a tendência a serem responsáveis, pois as mesmas buscam conhecimentos para crescer e desenvolver dentro da mesma.

É importante ressaltar que as organizações precisam valorizar determinados programas que ajudam na orientação e no desenvolvimento das pessoas, pois desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais preparado, elas precisam sentir que possuem uma determinada influência dentro da organização: no seu trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços, em toda e qualquer pratica de atividade. As atividades buscam reconhecimento e valorização por tudo que fazem, pois as pessoas em que nelas atuam, tem como foco principal, a realização dos seus objetivos individuais, pelo qual a organização possa promover em caráter de comprometimento e responsabilidade voltado aos mesmos (SOUZA, 2012).

## Referências

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. São Paulo: Atlas, 2003.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. edição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9. edição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre ética**. 18. ed. Brasil: Vozes, 2012.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FERNANDES, André Coelho, TÓFANI, Flávio. A Criatividade e a Motivação como Estratégias de Endomarketing para o Crescimento Organizacional. **Revista Portal do Marketing**, v. 10, n. 1, 2008.
- FIORELLI, José Osmar. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6 ed. São Paulo:

Atlas, 2009

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FRANKL, V. E. **Psicoterapia para todos**. Petrópolis, Rj: Vozes, 1990.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2000.

GUERREIRO, Reinado. **Mensuração do resultado econômico**. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo, 2010.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUZ, R.. **Gestão da ambiência organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. 160 p.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acessado em: 10 abr. 2022.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. 13. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMALHO, Sabrina de Figueiredo. **Fatores de influência na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa – PB**. 2010. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

SOUZA, César. **A neo empresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração**. São Paulo: Integrare, 2012.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.



# CAPÍTULO 23

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

*THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT FOR SMALL COMPANIES*

**José Walterlino de Castro Albuquerque Neto<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A gestão de pessoas é vista como a união entre as organizações e as pessoas. As pessoas são o principal ativo dentro das organizações, onde o alcance de sucesso depende do seu desempenho no ambiente de trabalho. Nesse contexto a gestão de pessoas é vista como ferramenta essencial para que haja uma colaboração dos empregados, onde objetivos organizacionais sejam alcançados. É com a aplicação da gestão de pessoas que os processos pessoais dos colaboradores, desenvolvimento e acompanhamento nas áreas em que estão inseridos dentro das organizações podem ser avaliados, onde as práticas de motivação e liderança devem ser realizadas de forma simultânea. O objetivo geral deste estudo buscou compreender a importância da gestão de pessoas para ajudar as empresas de pequeno porte a maximizarem suas atividades. A metodologia utilizada será a revisão bibliográfica, onde foram explorados livros, artigos, revistas e trabalhos publicados com foco na investigação dessa evolução da gestão estratégica de pessoas e recursos, abordando assim todos os aspectos históricos que ocorreram ao longo dos anos. Dessa forma a gestão de pessoas faz uma análise de todo o escopo das organizações, visando identificar através das habilidades e dos métodos como as pessoas estão inseridas, buscando humanizar as organizações, o modo como seus sistemas internos estão tratando as pessoas que fazem parte do seu quadro de colaborador. É esse gerenciamento que cria um pilar de participação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, capacitando e instigando a pessoa a querer continuar nesse ambiente.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Empresas de Pequeno Porte. Organizações. Pessoas..

## Abstract

People management is seen as the union between organizations and people. People are the main asset within organizations, where the achievement of success depends on their performance in the work environment. In this context, people management is seen as an essential tool for employee collaboration, where organizational goals are achieved. It is with the application of people management that the personal processes of employees, development and monitoring in the areas in which they are inserted within organizations can be evaluated, where motivation and leadership practices must be carried out simultaneously. The general objective of this study sought to understand the importance of people management to help small businesses maximize their activities. The methodology used will be the bibliographic review, where books, articles, magazines and published works were explored with a focus on the investigation of this evolution of the strategic management of people and resources, thus addressing all the historical aspects that have occurred over the years. In this way, people management makes an analysis of the entire scope of organizations, aiming to identify through skills and methods how people are inserted, seeking to humanize organizations, the way their internal systems are treating the people who are part of their collaborator frame. It is this management that creates a pillar of employee participation within the work environment, enabling and encouraging the person to want to continue in this environment.

**Keywords:** People management. Human Resources. Small Businesses. organizations. People.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem passado por grandes transformações econômicas, sociais, políticas e culturais. Essas transformações são resultados de um processo de reestruturação produtiva que vem sendo construído ao longo de décadas, tudo isso ocorre por conta da intensa e crescente competição no mercado financeiro, que traz consigo sérias consequências para o desenvolvimento e a incorporação do ambiente organizacional, onde estão incluídos os modelos de gestão e novas tecnologias.

Dentro dessa transformação ocorre uma intensa mudança em relação o comportamento do funcionário e o processo de valorização do mesmo levando em consideração suas características pessoais e suas necessidades para desempenhar suas funções. Nesse contexto encontra-se a gestão de pessoas, que visa maximizar a valorização do aspecto humano nas organizações é muito importante para a sobrevivência das empresas de pequeno porte.

Dentro desse contexto a gestão de pessoas possui um papel muito importante para as organizações, ela é responsável pelo desenvolvimento de ferramentas e recursos que oferecem aos funcionários uma melhor forma de desenvolver suas práticas através de suas competências. A gestão de pessoas deve ser empregada para desenvolver o capital humano, levando em consideração a realidade da organização.

Sabe-se que as pessoas se comportam em determinado local de acordo com a percepção que tem sobre aquele ambiente, suas ações e decisões são tomadas em função desse contexto. Por conta disso é necessário analisar a seguinte problemática: Qual a importância da Gestão Pessoas para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte?

O objetivo geral deste estudo buscou compreender a importância da gestão de pessoas para ajudar as empresas de pequeno porte a maximizarem suas atividades. Já os objetivos específicos buscaram: descrever o conceito de gestão de pessoas, estudar a utilização a utilização das ferramentas de gestão de pessoas para o processo produtivo e abordar as principais ferramentas da de gestão de pessoas dentro do processo produtivo das empresas de pequeno porte.

Para elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Andrade (2009), Chiavenato (2010) e Davel (2012), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Foi realizado também o levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros e revistas desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, foram observados os sumários para sinalizar que tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Empresas de Pequeno Porte, Organizações e Pessoas.



## 2. GESTÃO DE PESSOAS

De maneira histórica a administração de recursos humanos sofreu várias alterações ao longo dos anos. Para Pizolotto (2009) a primeira teoria sobre administração, a chamada Teoria Clássica da Administração que é do final do século XIX, as empresas tinham a prática de somente treinar seus funcionários para receber sua remuneração. Essa era a ideia vista como suficiente para garantir a relação entre a organização e os funcionários.

Para Dutra (2002, p.28) afirma que “esse tipo de organização no mercado de trabalho, sofreu várias críticas por conta das constantes humilhações”. Esse tipo de prática se perpetuou durante décadas, isso porque o empregador tinha em mente que o funcionário dependia única e exclusivamente de sua bondade para sobreviver. O trabalhador era visto como uma “espécie de escravo remunerado”.

Na segunda teoria administrativa a Gestão de Pessoas surgiu em meados da década de 1930, onde as relações humanas começaram a ganhar mais ênfase, principalmente nas questões relacionadas ao psicológico e a produtividade. A qualidade de vida no trabalho também chamou bastante atenção na época. Essa teoria surgiu a partir do experimento de Hawthorne, que foi desenvolvida por Elton Mayo, onde o mesmo constatou que o aumento da produtividade tinha ligação direta com as questões sociais e relações interpessoais (GIRARD, 2008).

Essas experiências tinham ligação direta com a situação em que estava sendo exposto o trabalhador. Os fatores psicológicos passaram a ter influência na produtividade e automaticamente notou-se que algo precisaria ser feito em relação aos trabalhadores da época. O autor ressalta que as relações interpessoais impactaram significativamente nas organizações.

Já na década de 50 do século XX ocorreu o terceiro momento das teorias administrativas, onde surgiram os setores da administração de pessoas ou departamento das relações industriais. Esses surgiram por conta de apelos à criação de leis trabalhistas e da grande pressão dos sindicatos, onde as empresas precisavam se adequar aos procedimentos. Tal pressão por parte dos sindicatos fez com que surgissem os primeiros departamentos pessoais da época, com um objetivo específico que era relacionado apenas a qualidade de vida no trabalho, priorizando a higiene, a remuneração e os deveres e direitos dos trabalhadores (DAVEL; VERGARA, 2012).

Para Chiavenato (2004, p.23) afirma que “ por conta das relações de força que os sindicatos tiveram, as empresas precisaram se preocupar mais com seus funcionários e com as condições de trabalho”. Ressaltando assim a necessidade de compreender que a produção tinha ligação direta com a situação em que os funcionários se encontravam, ou seja, a produtividade poderia ser afetada se as condições de trabalho fossem consideradas desumanas.

Porém foi na década de 60 que surgiu a administração de recursos humanos que se perpetua até os dias atuais. Para Pizolotto(2009) acreditam que a administração de pessoal visa compreender exclusivamente apenas as questões relacionadas às legislações trabalhistas, já administração de recursos humanos está voltada para o processo de integração. O processo de integração dos funcionários tem ligação direta com os funcionários

que busca flexibilidade e a qualidade de vida dos mesmos. Chiavenato (2010, p.120) comenta que a “ administração de recursos humanos tem uma visão organizacional diferenciada, uma provisão que busca desenvolver e motivar os funcionários”.

Chiavenato também aborda em sua teoria que foi em meados dos anos 90 que surgiu o real conceito de Gestão de Pessoas, é possível ver na literatura os mais variados conceitos sobre o que de fato pode ser considerada gestão de pessoas. O autor ainda chama atenção para o fato de quase todas essas teorias seguirem a mesma linha de raciocínio.

Segundo Dutra (2002) a gestão de pessoas pode ser considerada como uma prática de um conjunto de políticas que busca a conciliação das expectativas das organizações com as pessoas, visando uma parceria conjunta e mútua dos dois lados. O autor ainda menciona que essa política quando implantada seguindo princípios e diretrizes comportamentais auxiliam no processo de tomada de decisões.

Já Chiavenato (1999, p.17) afirma que a gestão de pessoas “é a função que gerencia a cooperação das pessoas que atuam dentro das organizações, buscando assim alcançar um objetivo em comum ou individual”.

Diante do contexto abordado acima, não há dúvidas que a gestão de pessoas é uma das áreas mais importantes para as organizações. Isso porque as pessoas são responsáveis por todo o desenvolvimento desses ambientes, seja ele externo ou interno. É necessário ressaltar que essa gestão deve proporcionar o desenvolvimento mútuo, ou seja, criar condições necessárias para que as pessoas se desenvolvam na organização e estabeleçam relações entre si.

### **3. A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DO SISTEMA ORGANIZACIONAL**

A gestão de pessoas quando vista como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos necessita seguir algumas regras. São elas: o processo de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e os processos de monitorar pessoas. Todos esses processos têm em comum manter a assecuridade e normalidade das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Todo o contexto que envolve o processo evolutivo da gestão de pessoas e de seus aspectos comportamentais dentro das organizações, ao longo dos anos mudou. A relação entre patrão e empregado ocorreu nos aspectos tangíveis e concretos ao longo das últimas décadas. Passou-se a compreender a necessidade de que a empresa é feita de pessoa para pessoa e que o capital humano é a ferramenta principal para obtenção de sucesso.

O processo de agregar pessoas deve ser utilizado para incluir novas pessoas nas organizações. Este utiliza como ferramenta de trabalho o recrutamento e a seleção de pessoas que é fundamental para o processo seletivo interno e externo de uma organização (DUTRA, 2012).



Já o processo de aplicar pessoas é utilizado para descrever as atividades que as pessoas iram desempenhar dentro das organizações, ele serve para orientar e acompanhar o desempenho individual de cada um. É um processo que inclui o desenho e a descrição do cargo almejado, buscando orientar a pessoa diante do desempenho que a mesma necessita ter diante dos desafios propostos (CHIAVENATO, 2004).

Apesar de ter um contexto simples, a gestão de pessoas é um grande desafio para as organizações, a busca por talentos é complexa. Algumas empresas até costumam criar mecanismos internos para capacitar os profissionais que já integram seu quadro de funcionários. Esse tipo de mecanismo busca gerar pessoas que utilizem recursos que valorizem pessoas.

O processo de recompensar pessoas é utilizado para incentivar as pessoas a satisfazerem suas necessidades de maneira individual, porém com mais elevação. Isso inclui recompensa, benefícios e serviços sociais. Grande parte das organizações usa esse método para melhorar a remuneração de seus encarregados, acreditando assim em possibilidade de crescimento interno (CARPELLI, 2003).

A capacitação e a incrementação do desenvolvimento profissional e pessoal parte do processo de desenvolver pessoas. Este inclui treinamento e desenvolvimento do conhecimento das pessoas e de suas competências, salienta-se também que tal capacitação ajuda na organização do ambiente (CHIAVENATO, 2004). A gestão tem como principal objetivo humanizar as organizações, o modo como seus sistemas internos estão tratando as pessoas que fazem parte do seu quadro de colaborador. É esse gerenciamento que cria um pilar de participação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, capacitando e instigando a pessoa a querer continuar nesse ambiente.

O processo de manter as pessoas é utilizado para criar condições psicológicas e ambientais mais favoráveis para realização das atividades voltadas para a gestão de pessoas. Isso inclui a administração da empresa, o clima, a disciplina, segurança e a qualidade de vida. Além disso, as relações do sindicato com as organizações se tornam mais perceptíveis (ANDRADE, 2010).

Já o monitoramento ou processo de monitorar pessoas é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e seus resultados desempenhados ao longo dos dias. Para este é necessário um banco de dados com informações gerais, para que assim se possa dar continuidade ao processo produtivo (MOTTA, 2010).

A participação do funcionário dentro da organização é um processo que estimula o trabalho em equipe, onde não se tem exclusão de nenhum funcionário. A abertura de espaço para participação de todos os funcionários proporcionou as organizações um leque de oportunidades e ideias que maximizaram o trabalho dos funcionários. Esse tipo de ação desenvolve o envolvimento entre os mais diversos setores.

Dentro da gestão de pessoas encontra-se a necessidade do colaborador em desempenhar seu papel como funcionário e da organização em se importar com as pessoas que fazem parte desse meio. Na figura 1 abaixo é possível compreender como funciona a sistematização do processo de Gestão de Pessoas e como seus processos são distribuídos, para potencializarem a ideia programada pelas organizações (CHIAVENATO, 2004).

Dentro desse contexto a gestão de pessoas tornou-se uma referência para administrar pessoas que buscam participar efetivamente das atividades das organizações. Essa relação entre funcionário e empresa busca aplicar, desenvolver e monitorar novos talentos dentro da empresa, através do desenvolvimento do capital humano. Dessa forma a função envolve todo o processo de gestão desde a entrada do funcionário até sua saída.

## 4. O SISTEMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado complexo e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações como, lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos, eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas como, melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal (SHARMER, 2020).

Para o autor a solução usada era do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo à outra ficava sem nada. Em situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganhava mais, ela fazia à custa da outra. Verifica-se, que se uma organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber direcionar os ânimos das pessoas para que elas também possam atingir os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Segundo Conforto (2019) pode ser afirmar que as organizações são consideradas verdadeiros seres vivos, pois quando estão se tornando sucedidas, podem crescer ou, no mínimo manter a sobrevivência. Esse desenvolvimento acarreta maior confusão dos recursos necessários para as suas intervenções, com o aumento do giro financeiro, processo tecnológico, além do apoio a atividades, surge então à necessidade de dar valor à aplicação dos conhecimentos, habilidades e destrezas das pessoas, que de fato serão sempre indispensáveis.

Com base nesta afirmação, compreendeu-se que para assegurar que os recursos que matem a empresa, sejam utilizados com força e potência, fazendo com que as pessoas venham significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, compreende-se que as pessoas passam a constituir a competência básica da organização, sendo a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, mutável e fortemente concorrencial.

As organizações estão estrategicamente investindo nas pessoas com foco de constituir o elemento básico do sucesso empresarial, essas estratégias constitui um plano de abordagem geral que a organização adota em seu ambiente para que as pessoas possam cumprir adequadamente sua missão com base na visão dos objetivos que a mesma busca alcançar, sendo que as organizações dependem daquelas para poderem funcionar, com objetivo de alcançar o sucesso (LIMA; ZUPANNI, 2016).

A maneira como as organizações cultivam as pessoas em seu ambiente pelos quais desenvolvem as suas atividades, mostra qual é o papel e o valor que elas atribuem as pessoas, em resumo, são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e



deliberadamente criadas com a intenção de alcançar objetivos (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas.

De acordo com Franco (2012) as organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, constituído um meio através da qual elas possam conseguir vários objetivos. Elas necessitam adotar posturas que venha implicar a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento das pessoas, possibilitando a valorização do potencial humano.

As organizações necessitam de recursos para funcionar, na verdade, elas precisam das pessoas como sistemas que representam o principal ativo da mesma. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas com relação ao desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores.

Para Gatti (2018) as empresas são como entidades sociais inventadas e reinventadas para alcançar objetivos comuns precisam manter uma continuidade de manter o relacionamento voltado aos empregados, pois quando a mesma está direcionada as pessoas, a sua cultura organizacional passa a refletir na crença e na consciência de proporcionar aos mesmos a capacidade de desenvolver com qualidade todas as suas atividades dentro da organização.

Vries (1996, p. 46- 48) "Apresenta uma citação de David Ulrich em que o mesmo salienta que: As organizações reconhecem que as pessoas são fundamentais para manter-se competitiva e em constante crescimento, pois é exatamente o capital humano o único recurso organizacional capacitado para aprender, desenvolver, inovar, produzir, vender, tomar decisões, liderar, motivar, comunicar, interagir, se organizar e comandar".

Acredita-se que as organizações são formadas de prédios, instalações, equipamentos, tecnologias, sistemas, processo de trabalho, recurso como capital e matéria prima etc. Criam a caracterização de uma nova amplitude, onde há uma enorme variedade de fins lucrativos, como indústrias, comércios e prestadoras de serviço. Independente do porte físico ou da instituição. Na realidade, essas coisas físicas e tangíveis são as que mais marcam a presença das organizações tradicionais, mas, não é a principal vantagem.

Para Franco (2012) a importância das organizações está nas pessoas que são a alma de todo o negócio que é desenvolvido na mesma, é aquilo que lhes dar vida e competitividade em relação às outras. Hoje em dia, já não se fala em administrar as pessoas, mas em administrar com as pessoas.

Elas são as responsáveis pela administração das atividades que são desenvolvidas, sendo que antigamente, eram considerados como participantes das organizações, isso foi mudando no decorrer do tempo, no que contribuiu para que as pessoas fossem os mais importantes recursos, onde a organização deveria preparar e capacitar com foco no desenvolvimento e conquista dos objetivos em que a mesma pretendia alcançar.

Contudo são formadas por uma integração de diferentes recursos, são dotadas de recursos materiais como prédio, equipamentos, maquina matérias-primas, etc. caracte-



rizam-se como sistemas fechados, inertes e sujeitos a decomposição, degradação, perdas e depreciação (CONFORTO, 2019). Também são dotados de recursos financeiros, como capitais, financiamentos, empréstimos, investimentos, etc., mas, tendo como principal essência o valor do principal investimento, que é a importância das pessoas no desenvolvimento de suas técnicas e habilidades para o sucesso da organização.

As organizações como fontes geradoras de recursos e atividades voltadas às pessoas, tendem a se preocupar na criação e evolução de um ambiente que promova adaptabilidade, segurança, conforto e estabilidade, contribuindo assim para que as pessoas sejam orientadas e adequadas para aplicação das diversas atividades que as organizações utilizam como fonte de aplicabilidade para mudar e inovar ainda mais os ambientes pelos quais as pessoas se relacionam e se direcionam em suas tarefas a serem executadas (GATTI et al., 2018).

Na visão do autor a criação de um ambiente, a orientação voltada as pessoas tem que ser fundamental, pois elas são os recursos mais importantes que uma organização precisa ter na busca dos seus resultados pretendidos. Trata-se na questão de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer qual é o papel delas na sua contribuição, tendo foco nos objetivos que a organização pretende alcançar.

O ambiente de forma generalizada e constituído por muitos fatores, dentre eles, os econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais, demográficos, etc. esses fatores contribuem para compor um campo de atividades dinâmicas entre as pessoas, pelas quais se envolvem se juntam, se chocam, se multiplicam, se anulam, e outra até se potencializam provocando ações e reações que conseqüentemente geram a instabilidade ou mudança dentro de um ambiente (PALUDO, 2010).

Mas Kramer e Faria (2007), todo o corpo organizacional que faz parte da missão, visão e valores da organização, gerando menos impacto negativo, porém, criando condições para que todas as pessoas tenham a visualização de um ambiente harmonioso onde todos podem obter crescimento. Tendo em vista que o ambiente pode ser um gerador de mudanças, as organizações em meios as suas estratégias, deve gerar um cenário que promova um relacionamento estável entre as pessoas, podendo orientá-los, treiná-los, desenvolve-los em um padrão de crescimento que não favoreça simplesmente a individualidade ou a coletividade.

## 5. CONCLUSÃO

A sociedade atravessou uma fase de transição e de transformação na economia, tecnologia e nas áreas sociais, onde o capital financeiro passou a dar espaço para o capital intelectual, reestruturando totalmente o processo produtivo. Por conta disso percebeu-se ao longo dos anos a importância das pessoas dentro das organizações, onde através do capital intelectual e dos esforços no trabalho começaram a se sentirem mais valorizadas.

As constantes mudanças da população e as novas gerações exigiam que as empresas compreendessem a importância de seus colaboradores dentro do setor organizacional, proporcionando assim uma valorização e uma melhor qualidade de vida. Todas essas



mudanças acarretaram em diversas melhorias no perfil dos trabalhadores e no modo de gerenciar e liderar pessoas a fim de atender as novas exigências.

O trabalho apresentou o conceito de gestão de pessoas, onde se abordou sobre todas as alterações que ocorreram ao longo dos anos e suas abordagens históricas em relação a insatisfação por parte dos trabalhadores, o que fez com que surgisse outro movimento denominado como Escola das Relações Humanas. Estudou-se também o processo de implantação da gestão de pessoas nas organizações, onde o processo dinâmico e interativo foi utilizado para o desenvolvimento das pessoas dentro do ambiente organizacional.

Por fim o trabalho aqui desenvolvido buscou abranger todos os desafios enfrentados pelas organizações é voltado ao processo produtivo com auxílio da gestão de pessoas, além da compreensão pela evolução histórica a qual as organizações passaram ao longo dos anos. Foi percebido que uma das grandes problemáticas das organizações é voltada ao processo de gerir o clima organizacional dentro das empresas, isso porque liderar não é uma tarefa fácil e os recursos e métodos utilizados para melhorar esse processo nem sempre são cabíveis em certos ambientes. Porém pode-se compreender que a busca pela valorização das pessoas é algo que tem evoluído gradativamente ao longo dos anos e que tem ajudado na formação de profissionais cada vez mais qualificados.

## Referências

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010.
- CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Editora 1Record, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel do RH nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONFORTO, Ana Carla. **RH Como Parceiro do Negócio**: Compartilhando a experiência de desenvolvimento e implantação do modelo de Business Partner em Recursos Humanos. 2019.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos**: fundamentos e processos. Ed. Rev, Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- GATTI, Daniele Pala et al. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para as empresas e funcionários, **Revista de Administração do UNIFATEA-RAF**, São Paulo, v.16, n.16, p.187-200, 2018
- GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.
- KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. *Revista de Administração*

Pública, v. 41, n. 1, p. 83-104, 2007.

LIMA, Luciana Campos; ZUPANNI, Tatiani. Business Partner: **O Modelo de Relacionamento que tornou a Gestão de Pessoas Estratégica**. São Paulo. 2016.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office, **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, Ed.Esp., p.71-75,2020.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno. **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

SCHARMER, Otto. **O essencial da Teoria U**: princípios e aplicações fundamentais. Curitiba: Voo, 2020.



# CAPÍTULO 24

## **IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*IMPORTANCE OF ENTREPRENEURSHIP FOR ORGANIZATIONS*

**Elis Regina Pereira e Pereira<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho buscou abordar sobre a importância do empreendedorismo no mercado. O empreendedorismo digital surgiu nesse contexto como um conjunto de ações e estratégias que foram desenvolvidas para criar um contato com o consumidor através da internet, buscando criar uma relação de confiança e respeito de ambas as partes e garantindo assim o maior número de vendas. Nesse contexto a internet passou a ser uma ferramenta do marketing, proporcionando as empresas maior flexibilidade no desenvolvimento de seus negócios. Pareando a esse entendimento surgiu o empreendedorismo nasceu como uma alternativa para combater as desigualdades sociais, onde o estado não consegue promover nenhum tipo de distribuição de recursos igualitários, para a sociedade dando assim ênfase ao desejo e a satisfação de contribuir para a vida das pessoas através da criação de novas oportunidades. O empreendedorismo passou a ser reconhecido por suas características e metodologias de valores através da combinação dos recursos e oportunidades que gera em um determinado tipo de ambiente. O objetivo geral buscou compreender a importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. A metodologia utilizada será uma revisão bibliográfica exploratória com expressão qualitativa baseada em referências bibliográficas extraídas de artigos científicos, livros e trabalhos publicados nos últimos anos. Conclui-se que o custo dessa ferramenta é considerado essencial para os negócios sociais, quando relacionado aos demais tipos de empreendedorismo, o alcance do público em grande escala é visto como uma das principais vantagens por conseguir atender as necessidades e contribuir pra evolução e sucesso.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Tipos de Empreendedorismo. Organizações. Desafio. Mercado.

## Abstract

The present work sought to address the importance of entrepreneurship in the market. Digital entrepreneurship emerged in this context as a set of actions and strategies that were developed to create contact with the consumer through the internet, seeking to create a relationship of trust and respect on both sides and thus ensuring the highest number of sales. In this context, the internet has become a marketing tool, providing companies with greater flexibility in the development of their businesses. In conjunction with this understanding, entrepreneurship emerged as an alternative to combat social inequalities, where the state cannot promote any type of egalitarian distribution of resources, for society, thus emphasizing the desire and satisfaction of contributing to people's lives through of creating new opportunities. Entrepreneurship came to be recognized for its characteristics and value methodologies through the combination of resources and opportunities that it generates in a certain type of environment. The general objective sought to understand the importance of entrepreneurship as a business strategy. The methodology used will be an exploratory literature review with qualitative expression based on bibliographic references extracted from scientific articles, books and works published in recent years. It is concluded that the cost of this tool is considered essential for social business, when related to other types of entrepreneurship, reaching the public on a large scale is seen as one of the main advantages for being able to meet the needs and contribute to evolution and success.

**Keywords:** Entrepreneurship. Types of Entrepreneurship. organizations. Challenge. Market.



## 1. INTRODUÇÃO

A abordagem sobre empreender compreende toda a análise de decisões que vão ser implantadas de forma antecipada. Funciona como uma espécie de controle, onde as atividades devem seguir a risca o processo de tomada de decisão, para isso é necessário que se analise os indicadores e os relatórios gerenciais que são disponibilizados pelos administradores.

Pretende-se através da referida pesquisa abordar a importância de estudar o abordar como o empreendedorismo passou a ser caracterizado por um processo que busca designar todos os estudos que possuem relação com o empreendedor, que ocorre desde a origem do empreendimento, passa pelas atividades desenvolvidas e chega até a atuação no mercado. Logo empreender não é apenas uma gestão estratégica, mas sim um procedimento de mudança que atua no mercado como uma ferramenta desenvolvida de ações que buscam eficiência e eficácia para o negócio.

O constante crescimento da competitividade dentro do mundo dos negócios fez com que as empresas mudassem suas estratégias para se destacarem no mercado. Com isso o empreendedorismo passou a ser ferramenta auxiliadora para a criação de novas metodologias de crescimento juntamente com o auxílio das ferramentas digitais. Nesse contexto surgiu a problemática a ser respondida: De que maneira o empreendedorismo pode contribuir para o desenvolvimento e resultados nas organizações?

O objetivo geral buscou compreender a importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. Já os objetivos específicos buscaram: conceituar os aspectos históricos do empreendedorismo, explicar os tipos de empreendedorismo e estudar a inserção do empreendedorismo como método de desenvolvimento no mercado.

Para elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Andrade (2002), Oliveira (2008) e Orlickas (2010), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Foi realizado também o levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros e revistas desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, foram observados os sumários para sinalizar que tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: Empreendedorismo, Tipos de Empreendedorismo, Organizações, Desafios e Mercado.

A respeito dos materiais online, como critério de exclusão serão descartados aqueles que não tiverem pertinência com o objeto do estudo, os que foram publicados há mais de 10 anos e os que em seu resumo apresentarem uma abordagem diferente da proposta principal do artigo. Sobre os materiais de inclusão serão utilizados os materiais desenvolvidos nos últimos anos onde a finalidade é compreender o processo de desenvolvimento da pesquisa em questão.

## 2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo surge em um cenário de negócios cheio de incertezas, onde se arriscar tornou-se uma das inúmeras alternativas vistas pelos empreendedores. Logo essa ferramenta contribui para disseminar ideias e traçar novas metas que possibilitem o empreendimento para um crescimento melhor e mais amplo.

O empreendedorismo começou a ganhar força somente na década de 1990, quando alguns estudos em relação a essa temática começaram a se intensificar, por conta da abertura dos processos voltados para a economia tiveram resultados. A criação de programas oferecidos pelo Governo como o SEBRAE (Serviços Brasileiros de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) surgiu e deu apoio aos pequenos empreendimentos (CHIAVENATO, 2012).

Ainda na no início da década de 90 o país passou a ser conhecido como “Brasil Empreendedor”, por conta da figura capitalista de riscos e do crescimento de incubadoras de empresas, o crescimento de novas empresas denominadas como franquias deram ao cenário econômico uma nova alternativa para fugir das crises econômicas que constantemente apareciam. Franquias como Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) sugeriram como estímulos do ensino empreendedorismo nas universidades da época (CAMARGO; FARAH, 2010).

O SEBRAE atende o empreendedor por sua vez buscou atender o empreendedor que queria abrir seu próprio negócio, ele visou atender pequenas empresas que estão ainda se inserindo no mercado. O espaço onde esses micros e pequenos empresários estão se inserindo, precisam de capacitação e promoção, para assim desenvolverem o empreendedorismo. Esse tipo de capacitação é feita até os dias de hoje através de serviços oferecidos pelo SEBRAE, onde o mesmo oferece cursos de aperfeiçoamento, palestras, suporte para resolver as consultorias oferecidas e assim organizar o pequeno empreendimento (BRASIL, 2016).

A Softex por sua vez foi criada para levar tecnologia às empresas os chamados *software*, que ligam o país ao mercado externo e promovem uma melhor exportação de produtos e serviços. Sua criação ocasionou uma série de mudanças para o cenário tecnológico da sociedade brasileira, isso por que as mudanças tecnológicas deram ao empreendedor suporte para gerar novas ideias (OLIVEIRA, 2008).

Desde o século XX que vem ocorrendo mudanças dentro do ambiente organizacional, algumas mudanças foram se adaptando a necessidade da organização, outras a necessidade imposta pelo mercado. O ambiente globalizado levou as empresas basicamente a procurarem dois caminhos: aderir às transformações da sociedade acompanhando a direção das mudanças e tendências, ou procurar prever possíveis tendências que estavam por vir e antecipar-se a elas (ORLICKAS, 2010).

Por essa razão o autor afirma que as empresas que aderiram à visão futura, puderam aproveitar as oportunidades e se prevenir de possíveis ameaças que poderiam limitá-las das progressões do mercado. Para esse tipo de ação as empresas utilizaram do empreendedorismo, ativo, criativo e contínuo para garantir sua permanência no mercado.



O processo de aplicação do empreendedorismo surge no Brasil como uma oportunidade de construir, rever e desenvolver a leitura da realidade que a empresa vive. Dentro dessa leitura devem-se apontar os pontos críticos, correntes, completos e compreensíveis para que a empresa se adéqüe as mudanças do mercado de acordo com a necessidade do empreendimento. É necessário que a empresa ao aderir essa ferramenta assuma total responsabilidade sobre seu posicionamento e direcionamento competitivo (MIGUEL, 2007).

As empresas que adotaram o empreendedorismo ao longo dos anos puderam direcionar e controlar seus objetivos, visando à maximização da produção, analisando os pontos fortes e fracos do ambiente organizacional. É necessário ressaltar a importância de minimizar os impactos negativos que vem desde o processo a elaboração da aplicação do planejamento.

Existem críticas sobre a utilização e aplicação do empreendedorismo. Isso ocorre por conta dos questionamentos que envolvem as dificuldades em prevê o futuro do negócio, por conta de toda a burocratização que são impostas pelo mercado. Porém as organizações necessitam se enquadrar em uma série de cobranças feitas pelo mercado concorrente, onde é preciso instalar o planejamento estratégico para minimizar os impactos sofridos (BARKI, 2013).

Chiavenato (2007) afirma que as críticas ao uso do empreendedorismo surgiram no período da década de 70, por conta de erros de previsão que tiveram uma frequência trimestral para as organizações causando sérios problemas para os orçamentos planejados. Já na década de 80 os negócios empresariais começaram a passar por turbulências e mudanças, o que gerou insatisfação principalmente em relação ao planejamento estratégico que era voltado para o futuro das empresas.

O autor argumenta que a aplicação do empreendedorismo voltado para o futuro da empresa ocasionou erros, por se tratar de algo imprevisível. Onde o ambiente organizacional sofreu uma série de ações negativas por conta de previsões futuras que poderiam nem ocorrer. Destaca-se que os empreendedores dessa época afirmavam que sem estabilidade, a aplicação do planejamento estratégico era praticamente inviável para as ameaças futuras.

De acordo com Dornelas (2001), todo o argumento estratégico é considerado menos útil em ambientes que vivem em constante mudança, ou seja faz-se pouco sentido o uso dessa aplicabilidade. Essa afirmação baseia-se no fato de que um bom planejamento só tem ênfase quando pode propiciar à empresa a antecipação com resposta imediata ao ambiente organizacional, caso contrário é praticamente inviável adapta-se a mudanças súbitas. Complementando esse pensamento Chiavenato (2012) afirma que o grande sucesso do empreendedorismo tem relação direta com a redução do grau de incertezas dentro do ambiente organizacional, contrariando previsões de um possível futuro próspero que era a ideia vendida por alguns idealizadores.

Seguindo os argumentos dos autores acima citados é necessário salientarmos uma melhor abordagem para delinear o uso do empreendedorismo como ferramenta de apoio a incertezas do futuro. Todo o processo de aplicação do planejamento deve andar alinhado com os reais objetivos que as organizações pretendem alcançar.



No final da década de 80 o empreendedorismo teve sua aplicação reduzida significativamente, por conta da rigidez e das constantes medidas burocráticas impostas pelo processo de desenvolvimento. Na década de 90 essa ferramenta era vista como defasada e insatisfatória por diversos fatores, entre eles a habilidade que o planejamento possuía em relação à situação a sua necessidade. A inserção de tecnologia no mercado criou uma série de barreiras que impediam a inserção do planejamento nas empresas (SEBRAE, 2006).

Sartori (2011) argumenta que a aplicação do empreendedorismo não pode ser restringida aos aspectos burocráticos do mercado que são pouco utilizados para as atividades internas das organizações. O grande desafio para as organizações é construir um modelo flexível que indique o que deve ser feito caso o ambiente seja alterado.

É essa visão de futuro que o empreendedorismo busca alcançar diante de suas intervenções organizacionais. Não há uma busca pela previsão do que vai acontecer e sim a busca por compreender como agir diante da ameaça ou do erro cometido. Para Yunus (2010) o principal erro para aplicação do empreendedorismo é a falta de balanceamento entre a excessiva atenção dada ao processo de formulação de estratégia e a precariedade que cerca a implantação dessa ferramenta quando há falhas no processo.

De acordo com o autor existe uma necessidade de amadurecimento organizacional, principalmente pro parte dos empreendedores de uma organização, ou o modelo cultural que impliquem a valorização o produto dentro do processo de aplicação do planejamento. Enquanto essas condições são estiverem propícias para a aplicação do planejamento, haverá sempre uma baixa probabilidade de obtenção de êxito em qualquer atividade que envolva o planejamento estratégico mesmo que este seja principiante (PRAHALAD, 2005).

A implantação do empreendedorismo representa uma série de mudanças para as organizações, que se refletem nos seus agentes. Diante desse contexto, há a necessário que os administradores envolvidos nessas mudanças fiquem atentos a possibilidade de mudanças no comportamento dos funcionários durante o processo de aplicação da ferramenta. Evitar conflitos dentro do ambiente organizacional é um passo importante para que os objetivos traçados sejam alcançados com êxito (PEDREIRA, 2010).

O empreendedorismo tem como necessidade criar ações para serem desenvolvidas em grupos coesos, que possuem a mesma missão e o foco em comum e que buscam alcançar objetivos iguais. Para que o empreendedorismo possa ocorrer de maneira certa, é preciso competência e talento dos indivíduos, onde os empreendedores utilizem de todos os seus conhecimentos para atingirem seus ideais.

Quando se fala em empreender é preciso que se compreenda toda a análise de decisões que vão ser implantadas de forma antecipada. Funciona como uma espécie de controle, onde as atividades devem seguir a risca o processo de tomada de decisão, para isso é necessário que se analise os indicadores e os relatórios gerenciais que são disponibilizados pelos administradores (BAGGIO, 2015).

O mundo dos negócios ficou cada vez mais competitivo com o passar dos anos, diversas mudanças aconteceram e o mercado exigiu o uso do empreendedorismo como estratégia dos negócios para visar a exploração de novas oportunidades e a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais criativa e inovadora, assumindo assim riscos

e coragem para enfrentar os desafios e escolher caminhos mais conscientes (ARAÚJO, 2017).

O empreendedorismo passou a ganhar a criação de valor de pessoas dentro das organizações, onde estas começaram a trabalhar juntas para implementar uma ideia através do uso da criatividade, a capacidade de transformar e tomar desejo de modificar o risco e transformá-lo em oportunidade. O empreendedor é o indivíduo que toma a iniciativa de promover o empreendimento a partir de seu comportamento produtivo e inovador. Esses profissionais buscaram transformar contextos, estimular e colaborar para a criação de novos relacionamentos pessoais, de otimismo dentro e fora das organizações (CAETANO, 2014).

Para ser empreendedor é necessário que se tenha uma visão e percepção de tudo que está ocorrendo ao redor, as oportunidades e as possibilidades não podem ser desperdiçadas. As atitudes empreendedoras devem focar nas pessoas e não apenas nas empresas para que essas consigam somar no empreendimento.

Um bom empreendedor enfatiza as principais características como um enorme risco de criar uma realização, através da disposição para que assim possa ser assumido um risco, seja ele moderado ou por autoconfiança. Há várias características que são fundamentais para criar um empreendedor, dentre elas desçam-se a autoconfiança, responsabilidade, foco, força, conhecimento e acima de tudo saber calcular os riscos que o negócio está para assumir (MEIRAS, 2013).

O empreendedorismo é o tipo de ferramenta que menos teme as críticas das chamadas batalhas do mercado onde se gera uma série de conflitos para serem aceitos. É considerado como um grande planejador, isso porque todos os seus aspectos são importantes para gerar a sustentabilidade do negócio. O trabalho desse empreendedorismo é voltado para o estágio inicial do empreendimento. Todos os desenvolvimentos desse trabalho utilizam ferramentas de capacitação, consultoria e palestras para assim maximizar os objetivos.

### **3. TIPOS DE EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo corporativo também é conhecido como intraempreendedorismo. Esse tipo de empreendedorismo ocorre quando o indivíduo promove ou inspira o processo de inovação dentro das organizações. Todo o esforço do empreendedor resulta em mudanças significativas para o empreendimento e mudanças para o cenário administrativo (ORLICKAS, 2010).

O maior influenciador nesse processo de mudança é o ambiente organizacional, onde tudo influencia as pessoas, os riscos, as mudanças internas e externas e todo o contexto empresarial. É necessário que as empresas incentivem o processo criativo de seus colaboradores, favorecendo assim a busca por algo diferente, criando políticas que buscam dar recompensas e aceitando possíveis falhas que possam vir a surgir com o passar dos anos (CHIAVENATO, 2007).

Ressalta-se, portanto que esse tipo de empreendedorismo é considerado como um empreendedorismo burocrático, por conta das regras que as empresas precisam seguir para nortear seus colaboradores. Esse tipo de empreendedorismo também necessita da liderança para melhorar os resultados corporativos com o menor tempo possível.

O empreendedorismo social por sua vez, é formado pela relação entre a comunidade, governo e setor privado que ocorre através das parcerias que são estabelecidas e tem como principal objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas, gerando assim diversos benefícios diretos e indiretos. O empreendedor social é considerado como um líder que mobiliza pessoas e busca promover ações em prol de movimentos sociais que visam minimizar os impactos do mercado (CHIAVENATO, 2012).

O empreendedorismo social também sofre impactos da intuição pela racionalidade dos fatos. Isso ocorre por que o empreendedor social é um sonhador, um visionário que busca realizar seu sonho de empreender, inovar e gerar soluções com alto grau de confiabilidade. Por conta da grande mobilização de colaboradores envolvidos nesse tipo de empreendedorismo a cooperatividade, a solidariedade e a coletividade são características marcantes e necessárias para que o negócio funcione (MIGUEL, 2007).

O empreendedorismo *Startup* ou de Negócios é o tipo de empreendedorismo que está sempre focado na criação de novos negócios. Ele busca programar novos negócios, através de novos desafios que devem ser enfrentados com o passar dos tipos. Conquistar uma clientela, enfrentar os concorrentes e oferecer os produtos e serviços com diferenciais do mercado competitivo é um dos principais objetivos desse tipo de empreendedorismo (LIMA, 2013).

Esse tipo de empreendedorismo é o tipo que menos teme as críticas das chamadas “batalhas do mercado” onde se gera uma série de conflitos para serem aceitos. É considerado como um grande planejador, isso porque todos os seus aspectos são importantes para gerar a sustentabilidade do negócio. O trabalho desse empreendedorismo é voltado para o estágio inicial do empreendimento. Todos os desenvolvimentos desse trabalho utilizam ferramentas de capacitação, consultoria e palestras para assim maximizar os objetivos.

O empreendedorismo tradicionais são orientadas para o mercado, o objetivo principal é alcançado quando se busca o lucro de um determinado negócio, diferente dos empreendedorismo sociais, que têm como foco a transformação e o desenvolvimento, o desenvolvimento humano ou um determinado ambiente.

É fundamental ressaltar que todos os tipos de empreendedorismo buscam administrar e tomar decisões adequadas. Porém nem todo tipo de empreendedorismo consegue administrar suas habilidades e seus anseios de forma eficaz e eficiente, o que dificulta o desenvolvimento do trabalho e gera em alguns casos constrangimento e frustração. O empreendedor necessita manter um bom relacionamento social, independente da tarefa que for realizar (MASSAD, 2017).

Tanto o empreendedor tradicional quanto o empreendedor social são pessoas que buscam se destacar no trabalho, a forma como estes buscam empreender vão além do modismo e de uma versão mais adaptada de empreender em determinados negócios,



porém juntos buscam aplicar a visão de empreender em todos os ambientes mercadológicos. Na prática ambos os tipos de empreendedorismo têm condições ambientais distintas, onde os fatores fundamentais e corporativos buscam gerar oportunidade, recursos, progresso e boas práticas de empreendedorismo (LIMA, 2013).

O processo de empreender em sua grande maioria sofre influência do ambiente, das oportunidades e dos indivíduos empreendedores nas organizações isso porque alteram diretamente o conceito de negócio e valor. A intensidade de empreender é sempre determinada por variáveis fundamentais, são elas: o risco de assumir a propensão, a inovação e proatividade. A junção dessas variáveis é que determinam o grau de empreendedorismo. Logo o empreendedorismo corporativo não se limita apenas ao processo de inovação, sendo este considerado também uma dimensão de risco e de mudanças onde se tornou necessário adotar políticas que contribuíssem para o processo de tomada de decisão (JUNIOR, 2017).

No caso do empreendedorismo social ocorre uma exigência por parte do redesenho das relações em comunidade, onde o governo e o setor privado necessitam firmar uma parceria. Como resultado desse tipo de exigência tem-se a melhora na qualidade de vida social, ambiental, econômica e cultural que englobam todas as necessidades da sociedade (MASSAD, 2017).

O processo ótico do empreendedorismo seja ele tradicional ou social tem por objetivo criar uma ideia associada à necessidade do outro, ou seja, ele busca criar uma resolução eficiente e eficaz através dos problemas identificados. Como semelhança entre o empreendedorismo social e tradicional pode-se ser citado a capacidade de reconhecimento, avaliação, exploração, oportunidades, processos e negócios. Todos têm em comum acordo a busca pela melhora da sociedade, seja no âmbito de negócios ou social (BARROS, 2012).

O empreendedorismo social tem relação direta com as organizações não lucrativas, que se caracterizam por realizarem ações solidárias de forma gratuita para a sociedade, surgindo no mercado na década de 90, por conta da crescente problematização social, assim como a redução dos investimentos públicos no campo social, ao crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas em algum tipo de ação social (MASSAD, 2017).

Esse tipo de atividade voluntária organizada já existia na antiga China e se institucionalizou através da influência do budismo no século VIII. O empreendedorismo social apresenta vários conceitos de desenvolvimento, mas suas características metodológicas, teóricas e estratégias sinalizam as diferenças entre as gestões sociais tradicionais e o processo de empreendedorismo. Ressalta-se que o empreendedorismo social já existia há vários anos, porém sempre foi bem pouco praticado por conta de não gerar lucros (CHIAVENATO, 2007).

Quando se fala em empreendedorismo social é necessário compreender a busca por novos paradigmas. O objetivo desse negócio social tem necessidades na sociedade civil e seu foco principal é a atuação na sua parceria de envolvimento na comunidade, governo e setor privado e de suas estratégias. Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios, isso porque são responsáveis por criar valores sociais através da inovação, assim como recursos financeiros em prol do desenvolvi-

to social, comunitária e econômica. Fatores básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando assim a sinceridade, a paixão pelo ato de ajudar, confiança pessoal, clareza, valores centralizados, boa vontade, planejamento e novas habilidades de improviso (JUNIOR; LACERDA, 2017).

Logo se percebe que existem inúmeras semelhanças entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo tradicional, já que ambos são movidos pelo desejo de realização e concretização de uma ideia, assumindo a possibilidade de risco. O empreendedorismo social é uma das espécies de gênero que tem como foco a missão social que deve ser explícita. É necessário citar que o empreendedorismo social não é uma responsabilidade social, pois esse é responsável por um conjunto organizada e devidamente planejada de acordo com suas ações internas e externas, de acordo com a missão de promover melhorias e suprir a necessidade da comunidade (BARROS, 2012).

O empreendedorismo social não pode ser visto ou caracterizado como uma profissão, isso porque não há uma formação universitária, nem um conselho regulador, pois não é legalmente constituído. Não se trata de uma organização social, pois não gera rendimentos a partir de vendas de bens e produtos ou de serviços. São consideradas pessoas generosas e éticas, com disposição de realizar grandes transformações sem que sejam motivados pelo dinheiro, mas sim pelo desejo de melhorar o mundo usando a criatividade para melhorar a qualidade de vida das pessoas (DORNELAS, 2011).

O empreendedorismo social é uma opção de vida e nos mostra que dá para ser próspero e vencer as dificuldades mesmo que os recursos sejam poucos, porém com força de vontade e determinação pode-se combater problemas sociais, assim o empreendedor digital pode gerar mudanças e estímulos que buscam soluções de acordo as atitudes de algo novo. Logo a concepção adequada de desenvolvimento vai muito além da construção de uma renda, o desenvolvimento deve ter relação com a melhoria da qualidade de vida e da liberdade que se pode desfrutar (BRITTO; WEVER, 2003).

Esse processo social tem como diferencial no mercado o fato de fazer projetos para a comunidade, tendo como objetivo principal solucionar as disparidades que existem na sociedade. O empreendedor social é responsável pela mudança do setor social e por uma adaptação de uma missão que busca sustentar o valor social. (PEDREIRA, 2010). Logo o empreendedor social tem como missão ser o agente de mudança no setor social, sendo este um dos agentes responsáveis pela transformação social e pela vontade de fazer a diferença.

## 4. A INSERÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO MERCADO

O empreendedorismo começou a ganhar força somente na década de 1990, quando alguns estudos em relação a essa temática começaram a se intensificar, por conta da abertura dos processos voltados para a economia tiveram resultados. A criação de programas oferecidos pelo Governo como o SEBRAE (Serviços Brasileiros de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) surgiu e deu apoio aos pequenos empreendimentos (CHIAVENATO, 2012).



Ainda no início da década de 90 o país passou a ser conhecido como “Brasil Empreendedor”, por conta da figura capitalista de riscos e do crescimento de incubadoras de empresas, o crescimento de novas empresas denominadas como franquias deram ao cenário econômico uma nova alternativa para fugir das crises econômicas que constantemente apareciam. Franquias como Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) sugeriram como estímulos do ensino empreendedorismo nas universidades da época (CAMARGO; FARAH, 2010).

Por outro lado, o empresário busca atender os empresários que desejam abrir seu próprio negócio, ele busca atender as pequenas empresas que ainda estão entrando no mercado. A área onde esses micros e pequenos empreendedores entram, eles precisam ser capacitados e motivados, para desenvolver o empreendedorismo (BRASIL, 2016).

Desde o século XX, ocorreram mudanças no ambiente organizacional, algumas delas adaptadas às necessidades da organização, outras às demandas impostas pelo mercado. O ambiente globalizado tem basicamente levado as empresas a buscarem dois caminhos: acompanhar as mudanças da sociedade acompanhando mudanças e tendências, ou tentar prever possíveis tendências e prevê-las (ORLICKAS, 2010).

Por isso, o autor afirma que as empresas que aderem à visão de futuro têm conseguido aproveitar as oportunidades e se proteger contra ameaças potenciais que podem limitar o crescimento do mercado. Para este tipo de ação, as empresas têm recorrido ao empreendedorismo positivo, inovador e contínuo para garantir a sua sustentabilidade no mercado.

O processo de aplicação do empreendedorismo se apresenta no Brasil como uma oportunidade para construir, revisar e desenvolver a compreensão da realidade que a empresa conhece. Nesta leitura, devem ser apontados os pontos importantes, atuais, completos e de fácil compreensão para que a empresa se adapte ao desenvolvimento do mercado de acordo com as necessidades da empresa. Ao aderir a esta ferramenta, a empresa assume total responsabilidade pelo seu posicionamento e direção competitiva (MIGUEL, 2007).

Neste contexto, as empresas que adotaram o empreendedorismo social ao longo dos anos têm conseguido direcionar e controlar os seus objetivos, de forma a maximizar a produção, analisando os pontos fortes e fracos do ambiente organizacional. É importante enfatizar a importância de minimizar os impactos negativos decorrentes da aplicação do desenvolvimento do planejamento urbano.

Existem avaliações sobre o uso e a aplicação do empreendedorismo social. Isso se deve aos problemas associados à dificuldade em prever o futuro do negócio, devido a todos os mecanismos burocráticos impostos pelo mercado. No entanto, as organizações devem se adaptar a uma ampla gama de requisitos impostos por mercados competitivos, onde o planejamento estratégico é necessário para minimizar os impactos sofridos. (BARKI, 2013).

Chiavenato (2007) argumenta que as críticas ao uso do empreendedorismo surgiram na década de 1970, devido a erros de previsão trimestral para as organizações, causando sérios problemas para o orçamento projetado. Durante a década de 1980, os negócios

corporativos começaram a sofrer turbulências e mudanças, o que gerou insatisfação, principalmente para o planejamento estratégico com foco no futuro da empresa.

O autor argumenta que a aplicação do empreendedorismo ao futuro dos negócios é falha porque é imprevisível. Onde o ambiente organizacional sofreu uma série de ações negativas devido a previsões futuras que podem nem mesmo acontecer. Vale ressaltar que os empresários da época consideravam que sem estabilidade a aplicação do planejamento estratégico era impossível com relação às ameaças futuras.

Segundo Dornelas (2011), todo o argumento estratégico é considerado menos útil em habitats contínuos, ou seja, não faz sentido usar essa aplicabilidade. Essa assertiva se baseia no fato de que um bom planejamento só é feito quando pode proporcionar à empresa previsões antecipadas com resposta imediata ao ambiente organizacional, caso contrário não é possível na prática adaptar-se a mudanças bruscas. Complementando esse pensamento, Chiavenato (2012) afirma que o grande sucesso do empreendedorismo está diretamente relacionado à redução da incerteza no ambiente organizacional, ao contrário das previsões de um futuro melhor, híbridos prósperos podem ser vendidos por alguns criadores.

Seguindo os argumentos dos autores acima citados é necessário salientarmos uma melhor abordagem para delinear o uso do empreendedorismo como ferramenta de apoio a incertezas do futuro. Todo o processo de aplicação do planejamento deve andar alinhado com os reais objetivos que as organizações pretendem alcançar.

É essa visão de futuro que o empreendedorismo busca alcançar diante de suas intervenções organizacionais. Não há uma busca pela previsão do que vai acontecer e sim a busca por compreender como agir diante da ameaça ou do erro cometido. Para Yunus (2010) o principal erro para aplicação do empreendedorismo é a falta de balanceamento entre a excessiva atenção dada ao processo de formulação de estratégia e a precariedade que cerca a implantação dessa ferramenta quando há falhas no processo.

De acordo com o autor existe uma necessidade de amadurecimento organizacional, principalmente por parte dos empreendedores de uma organização, ou o modelo cultural que impliquem a valorização do produto dentro do processo de aplicação do planejamento. Enquanto essas condições não estiverem propícias para a aplicação do planejamento, haverá sempre uma baixa probabilidade de obtenção de êxito em qualquer atividade que envolva o planejamento estratégico mesmo que este seja principiante (PRAHALAD, 2005).

Um bom empreendedor enfatiza as principais características como um enorme risco de criar uma realização, através da disposição para que assim possa ser assumido um risco, seja ele moderado ou por autoconfiança. Há várias características que são fundamentais para criar um empreendedor, dentre elas desçam-se a autoconfiança, responsabilidade, foco, força, conhecimento e acima de tudo saber calcular os riscos que o negócio está para assumir (CHIAVENATO, 2012).

A implantação do empreendedorismo representa uma série de mudanças para as organizações, que se refletem nos seus agentes. Diante desse contexto, há a necessidade que os administradores envolvidos nessas mudanças fiquem atentos a possibilidade de mudanças no comportamento dos funcionários durante o processo de aplicação da fer-



ramenta. Evitar conflitos dentro do ambiente organizacional é um passo importante para que os objetivos traçados sejam alcançados com êxito (PEDREIRA, 2010).

O empreendedorismo busca estabelecer uma relação de confiança e troca com a população local, para entender quais são seus valores e como esses valores podem ser beneficiados. Portanto, as startups sociais precisam encontrar maneiras de aumentar o capital social, bem como os recursos envolvidos na propriedade de uma rede de relacionamentos de longo prazo que pode ser mais ou menos institucionalizada para manter o negócio funcionando (BESSANT, 2009).

Para o processo de mobilização desses recursos é necessário compreender os valores que a população de um determinado local possui, assim como onde está se inseriu. E de que forma conseguiram se adequar aos seus produtos e as suas necessidades de consumo. Logo o empreendedorismo social busca beneficiar o mercado com o intuito de compreender qual a real dependência do consumidor através de uma mobilização de arranjo institucional com soluções viáveis (GÓES; BRUGNI, 2012).

O foco do trabalho do empreendedorismo social busca impactar socialmente de forma positiva para a sociedade, buscando assim combater a pobreza, a desigualdade social e a ausência de oportunidades iguais nas relações sociais. Empreender de forma social busca transformar o mundo e melhorar as condições de vida das pessoas em situação de risco social através de métodos que estão presentes dentro da sociedade (JULIEN, 2010).

Novas técnicas de gestão passaram a serem utilizadas para situar o empreendedorismo social, agregando sustentabilidade, criatividade e responsabilidade levando em consideração potencializar o capital social das pessoas ou de uma determinada comunidade. É esse tipo de fenômeno que surge provocando uma redução de investimento público na questão social, da participação das empresas no campo social e do crescimento das organizações do terceiro setor assim como das Organizações Não Governamentais (ONG). É um tipo de fenômeno social que apresenta semelhança com vários outros termos, assim como a responsabilidade social empresarial privada e com o impacto social, porém o alvo é combater a desigualdade social (OLIVEIRA, 2004).

Logo o empreendedorismo social nasceu através de suas características próprias, criando estratégias que apresentam a diferença da gestão social tradicional. No Brasil há várias características semelhantes aos demais países em relação ao empreendedorismo social, mas já há exemplos mais concretos que podem sinalizar um padrão mais específico que busca ajudar a compreender esse tipo de fenômeno e os termos e práticas e suas semelhanças. Porém ressalta-se a necessidade de compreender que o assistencialismo social é o principal foco desse tipo de empreendedorismo (OLIVEIRA, 2004).

Os fundamentos do empreendedorismo têm classificação de problemas crônicos, como fome, pobreza, ausência de acesso a educação e falta de oportunidades. Porém suas ações são desenvolvidas de acordo com uma visão de inclusão social, porém ao mesmo tempo uma visão mais lucrativa que tem foco o empreendedorismo com impacto social. Todos os produtos e serviços que são oferecidos atendem as necessidades dos mais pobres, buscando assim trabalhar a cidadania a igualdade dos direitos e as oportunidades e a redução das diferenças econômicas e da renda entre classes econômicas e sociais. Todas essas ações são consideradas necessidades sociais (ANASTÁCIO; FILHO; MARINS, 2018).



## 5. CONCLUSÃO

O empreendedorismo é classificado como um fenômeno fundamental para o processo de desenvolvimento moderno. Faz parte de um processo de racionalização que foi marcado pela cultura ocidental. Logo o ato de empreender não pode ser visto apenas como uma característica do setor econômico, mas sim como uma organização que é o resultado do trabalho do empreendedor. Assim por meio do empreendedorismo que as esferas da sociedade como cultura, religião, política, economia e outras são sistematizadas. Todo o crescimento histórico tem um aparato burocrático que necessita de cargos de gerência e de administração, logo é de fundamental importância para o crescimento econômico de uma sociedade por gerar renda e novas oportunidades.

Logo o empreendedorismo tem como principal característica a criação de produtos e serviços que tem como foco oferecer soluções em áreas da educação, violência, saúde, meio ambiente, alimentação, etc. O objetivo de desses projetos é transformar a comunidade, aumentando e promovendo uma melhoria de vida para a população. O empreendedorismo pode desenvolver vários métodos e soluções para os problemas sociais, buscando criar novos métodos de investimento.

Quando se fala em empreender é preciso que se compreenda toda a análise de decisões que vão ser implantadas de forma antecipada. Funciona como uma espécie de controle, onde as atividades devem seguir a risca o processo de tomada de decisão, para isso é necessário que se analise os indicadores e os relatórios gerenciais que são disponibilizados pelos administradores.

O mundo dos negócios ficou cada vez mais competitivo com o passar dos anos, diversas mudanças aconteceram e o mercado exigiu o uso do empreendedorismo digital como estratégia dos negócios para visar à exploração de novas oportunidades e a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais criativa e inovadora, assumindo assim riscos e coragem para enfrentar os desafios e escolher caminhos mais conscientes.

Conclui-se, portanto que o objetivo final desta pesquisa foi alcançado através da busca em compreender a importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. O estudo do empreendedorismo tem como finalidade intervir de forma positiva no desenvolvimento dos empreendimentos. A implantação do empreendedorismo representa uma série de mudanças para as organizações, que se refletem nos seus agentes. Diante desse contexto, há a necessidade que os administradores envolvidos nessas mudanças fiquem atentos a possibilidade de mudanças no comportamento dos funcionários durante o processo de aplicação da ferramenta. Evitar conflitos dentro do ambiente organizacional é um passo importante para que os objetivos traçados sejam alcançados com êxito.

## Referências

- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro Setor:** história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



- ANASTÁCIO, Mari, FILHO, Paulo, MARINS, James. **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.
- ARAÚJO, Marcelo Marques; OLIVEIRA, Carolina Rodrigues. **Empreendedor e independente: um novo jornalismo digital com narrativas de impacto**. Trabalho de Conclusão de Curso (Comunicação Social – Jornalismo) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: conceitos e definições**. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015.
- BARKI, Edgard *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo, 2013.
- BARROS, Izabel Cristina Ferraz. **Atitude empreendedora e competência social: uma análise com empreendedores individuais e sociais**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós Graduação em Administração, Santa Maria – RS, 2012.
- BRASIL, Endeavor. **Empreendedorismo social avança, mas enfrenta desafios: Empreendedorismo social pode não ser a solução para todos os problemas do mundo, mas, com certeza, faz muita diferença no nosso ecossistema. Pequenas empresas, grandes negócios**, 2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/04/empreendedorismo-social-avanca-mas-enfrenta-desafios.html>. Acesso em: 24 mar. 2022.
- BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BARKI, Edgard *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo, 2013.
- CAETANO, R. **O gigante crescimento do empreendedorismo digital**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-gigante-crescimento-do-empreendedorismo-digital/80213/>. Acesso em: 09 abr. 2022.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora: estudos de casos brasileiros**. Ribeirão Preto: Villimpres, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Saraiva, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, José. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GÓES, António. BRUGNI, Talles. **Empreendedorismo social: reflexões teóricas e práticas do outro lado do atlântico – Portugal**. IX Convibra Administração, 2012.
- JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010. 399 p.
- JUNIOR, Djalma Conceição; LACERDA, Fabrício Martins. **Empreendedor social: Uma análise quanto às dimensões de operações, processos e recursos**. Anais do VI SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo – SP – Brasil – 13 e 14 de novembro, 2017.
- LIMA, Cássia Maria Paula. **Empreendedor social: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.
- MASSAD, Daniela de Oliveira. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.
- MEIRA, Silvio. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Casa da Palavra, 2013. 416 p.

MIGUEL, Paulo A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção:** estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social no Brasil:** Atual configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social:** da teoria à prática, do sonho à realidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão:** das teorias da administração à gestão estratégica. 1. ed. Curitiba: Ibplex, 2010.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide:** como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre, Bookman, 2005.

PEDREIRA, Luana S. da. **Aprendizagem Organização e Mudança:** um estudo exploratóriodescritivo em organizações comunitárias da zona sul de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SARTORI, R. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - UFSC,** Florianópolis, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Negócios sociais.** 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-negocios-sociais,b01e-7b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 mar.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.



# CAPÍTULO 25

## **A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**

*THE IMPORTANCE OF LOGISTICS IN THE MATERIALS  
ADMINISTRATION PROCESS*

**Jefferson Sousa Costa<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**A**s empresas vivem em um processo contínuo de busca pela melhoria para se manterem vivas dentro do mercado. Em decorrência da globalização o controle do estoque e a gestão de materiais, passaram a ser tratadas com mais relevância. Nesse contexto a inserção da logística na gestão de materiais é fundamental para gerenciar o fornecimento de matéria prima e coordenar a produção, assim como a distribuição e os desperdícios. As constantes mudanças dentro do cenário organizacional obrigaram que os gestores controlassem internamente a produção e os materiais que estavam sendo utilizada nesse processo, essa necessidade deu início à gestão de materiais para assim controlar a entrada e saída das mercadorias, dessa forma surgiu a necessidade de como melhorar o controle dos produtos e a aquisição de matérias-primas para o desenvolvimento empresarial, onde a logística surge como ferramenta fundamental. O objetivo geral deste estudo é entender o processo de logística que possibilite a fluidez na aquisição, acomodação e entrega do produto ao cliente. O desenvolvimento deste estudo foi bibliográfico e teórico, que visa definir os preceitos e processos adotados no estudo da logística e da administração de materiais. Baseado nos fatores mais determinantes que possam garantir o progresso do negócio diante do mercado competitivo e de uma boa produção. Concluiu-se, portanto que a logística possui um papel importante para a gestão de materiais, e é um dos fatores mais determinantes para o processo de desenvolvimento empresarial, além de garantir o progresso diante do mercado competitivo, aumenta as chances de sobrevivência da empresa.

**Palavras-chave:** Logística. Gestão de materiais. Classificação de Materiais. Fluxos de Materiais. Gestão de Estoque.

## Abstract

**C**ompanies live in an ongoing process of seeking improvement to stay alive in the marketplace. As a result of globalization, inventory control and materials management were treated with more relevance. In this context, the insertion of logistics in material management is fundamental to manage the supply of raw material and coordinate production, as well as distribution and waste. The constant changes within the organizational scenario forced the managers to control internally the production and the materials that were being used in this process, this need began the management of materials to control the entry and exit of the goods, thus arose the need to improve the control of products and the acquisition of raw materials for business development, where logistics emerges as a fundamental tool. The general objective of this study is to understand the logistics process that enables fluidity in the acquisition, accommodation and delivery of the product to the customer. The development of this study was bibliographic and theoretical, which aims to define the precepts and processes adopted in the study of logistics and materials management. Based on the most decisive factors that can guarantee the progress of the business in the competitive market and a good production. It is concluded, therefore, that logistics has an important role for materials management, and is one of the most determinant factors for the business development process, besides ensuring progress in the competitive market, increases the chances of survival of the company.

**Keywords:** Logistics. Material management. Classification of Materials. Flow of Materials. Inventory Management.



## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a logística passou a ganhar mais espaço dentro do cotidiano das empresas, tornou-se mais acentuada. Tornou-se comum usar o termo logístico dentro do sistema organizacional e até mesmo no dia a dia. A logística é uma função administrativa referente ao processo de distribuição de estocagem e física, ela lida diretamente com o planejamento, a alocação e o controle de recursos de uma empresa.

Dentro desse contexto a logística da administração de materiais tratar de todas atividades referente a movimentação e armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos (ou serviços) desde o processo de aquisição da matéria-prima até a entrega ao consumidor final. O propósito da logística é proporcionar níveis de prestação de serviços adequados aos clientes, com custos mais acessíveis.

Todos os recursos apresentados pela logística para administração de materiais necessitam conter informações, previsões, transporte, armazenagem e movimentação dos materiais. Por conta disso nasce uma problemática a ser analisada: Qual a importância da logística no processo de administração de materiais?

O objetivo geral deste estudo é entender o processo de logística que possibilite a fluidez na aquisição, acomodação e entrega do produto ao cliente. Já os objetivos específicos são: conceituar administração de materiais; entender a logística e o processo de gerenciamento da cadeia de suprimento e caracterizar a utilização da logística na administração de materiais.

Para elaboração deste trabalho será feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Arnold (1999), Gonçalves (2007), Martins (2003) e Pozo (2010), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Será realizado também o levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros, revistas e relatórios periódicos desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, foram observados os sumários para sinalizar quais tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: Administração de Materiais, Logística e Gestão de Estoque.

## 2. CONCEITUANDO A LOGÍSTICA

A logística significa contabilidade e organização, e um termo originário da Grécia. O termo logística também tem suas origens do francês "*logistique*", que significa a arte de planejar e realizar vários projetos. Esse termo foi utilizado durante a primeira guerra mundial, para os civis adaptarem suas trocas de informação (BALLOU, 2013). Francischini (2002) afirma que a logística surgiu durante as guerras, onde os militares planejavam vários itens importantes, como o armazenamento, a distribuição e a manutenção dos seus armamentos, roupas, alimentos, transportes e etc. Com o passar dos anos a logística foi se adaptando a diversas situações, ganhando assim ênfase em uma série de atividades que tinham como principal alvo, a distribuição de materiais.

O autor Francischini (2002) ressalta que a logística era na época um instrumento essencial para as tropas, pois graças a essa ferramenta era possível organizar e executar determinadas atividades no momento certo. O avanço das tropas (ou descolamento) necessitava de uma logística que fizesse a manutenção da munição, dos equipamentos e socorros para que a chegada no campo de batalha não sofresse nenhum tipo de alteração.

A logística tem como principal objetivo fornecer produtos e serviços no local e no momento esperado pelos clientes, por conta disso é necessário que se compreenda a importância da implantação de ferramentas logísticas como maneira de melhorar a distribuição dentro das organizações. A utilização da logística modificou a distribuição física das empresas e propôs a essas uma melhor arrecadação e organização de seus espaços (BALLOU, 2013).

Definição de logística pode ser feita como o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenamento de mercadorias, prestação de serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem da distribuição até o ponto de consumo que tem como principal objetivo atender as necessidades dos clientes.

Segundo Fleury (2000) a logística durante anos teve sua ligação única apenas com o transporte e entrega de materiais. Com o passar dos anos seus objetivos foram se adaptando aos mecanismos de entrega e organização de materiais utilizando um curto espaço de tempo e estudando as rotas de circulação, o que potencializou a prestação de serviço.

Com o passar dos anos a logística ganhou destaque dentro das organizações, se destacando como ferramenta principal para a distribuição de materiais. A principal missão da logística consiste em colocar os produtos e serviços certos, no lugar certo, no momento certo, respeitando as situações e condições desejadas. A logística foca no processo de distribuição físico, onde a entrega do produto certo deve ser feita de acordo com o mapeamento do local e da necessidade (BALLOU, 2013). O mercado acirrado criou essa necessidade de organização, onde os clientes estão cada vez menos tolerantes com os erros das organizações. A entrega na data correta deixou de ser um diferencial e se tornou uma condição para sustentar a fidelidade dos clientes.

### **3. O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO**

O mundo empresarial tem passado por diversas modificações e em consequência a sociedade e suas necessidades necessitam acompanhar esse processo de mudança. Por mais diferentes que esse processo seja dentro das organizações, várias são as atividades semelhantes que ainda necessitam de um foco especial como, por exemplo: atividades administrativas, mercadológicas, fiscais, logísticas, contábeis e de produção.

Para Viana (2002), o processo de produção exige muito da parte administrativa em qualquer tipo de empresa, é esse o setor responsável por processar as informações materiais necessárias para o processo produtivo. Esse processo produtivo por sua vez deve ser em um modelo didático e prático, para que possa ser de fácil acesso e sua explicação sirva com base para orientar os recursos de entrada e saída de materiais.



O autor também sustenta a ideia de que a administração de produção é vista desde a origem do ser humano, mas sua ênfase só começou por conta do processo da Revolução Industrial no ano de 1980, quando realmente foi necessário gerir o processo administrativo de produção. Diversos estudiosos como Taylor, Fayol e Ford ajudaram de forma significativa para o entendimento do processo de administração da produção de materiais, onde suas teorias ajudam a alavancar esse processo de separação de aquisição de matéria-prima, produção, estocagem e aquisição final, esses estudos são baseados com o surgimento das revoluções das indústrias (BALLOU, 2013).

Dias (1993) afirma que a técnica de administrar a produção teve origem dentro das indústrias, mas foram aplicados nos mais segmentos de organização empresarial, como os comércios e os prestadores de serviço. Porém com o avanço tecnológico os empreendimentos virtuais que eram ligados a internet, ajudaram a aperfeiçoar esse processo. No Brasil o processo de administrar a industrialização começou no ano de 1980, apenas depois da consolidação sólida da revolução industrial. Todo esse atraso só ocorreu por conta do lento processo de produção nacional, que ainda era retrógrado em relação aos demais países.

Segundo Martins (2003), a administração de materiais pode englobar as mais diversas sequências de operações, onde o princípio começa pela identificação dos fornecedores, no processo de compra do bem e no serviço, na recepção, condução, na armazenagem do produto já acabado e por fim no processo de distribuição até ao consumidor final.

Para Arozo (2002) o processo de administrar materiais é de extrema importância para a criação de um sistema integrado que trabalha diversos subsistemas de criação própria, onde esses interagem entre si, para a criação e uma organização do conteúdo presente. É indispensável adotar o processo de administração nos negócios, pois as ferramentas utilizadas ajudam no fornecimento da organização, no tempo mais oportuno, na quantidade necessária e na qualidade que é um dos pontos de principal exigência dos consumidores.

Um dos sistemas de materiais é comumente utilizado em três partes, para o controle de estoque que é o setor onde acompanha os níveis de estoque e os investimentos financeiros que estão envolvidos no processo de produção e vendas da empresa. Para o setor de compras de materiais tem como principal responsabilidade garantir que a produção receba insumos de qualidade com um preço acessível, dessa forma garante que os gastos sejam controlados e no almoxarifado que é responsável pelo armazenamento da produção e é onde são guardadas as matérias-primas (DIAS, 1993).

Dentro do processo de administração de produção também se encontra o setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP), que opera na capacidade de produção e avalia a forma como o valor foi adicionado a um determinado período, isso ajuda no planejamento das condições de planejamento. Esse planejamento possui políticas que atuam no desempenho do negócio (MOURA, 2005).

Os custos, por exemplo, podem ser facilmente afetados pelo PCP, pois são afetados pelo nível de demanda da produção, onde todos os níveis de capacidade podem influenciar no processo de sustentação do produto, onde a elevação de custo pode ocasionar em faltas dentro do financeiro. Além disso, pode afetar o capital de giro da empresa, pois se a produção não estiver de acordo com a necessidade do mercado o processo de estocagem



pode acarretar em danos ao invés de ganhos. É essencial garantir que pelo menos 68% dos produtos em estoque já estejam vendidos e assim garantir que o investimento feito com o capital de giro esteja garantido para reposição (VIANA, 2002).

O Planejamento e o Controle de Produção são responsáveis por toda a programação e por todo o controle de produção, sendo ele um dos setores subordinados para área de administração de materiais. Por ser responsável pelas intermediações entre os setores que ligam o gerenciamento de materiais e produção da empresa e faz todos os ajustes necessários para melhorar a qualidade de prestação serviços.

### 3.1 A gestão de estoque

O termo estoque possui um sentido bem amplo, porém sua principal definição é para o armazenamento de matérias-primas, produtos acabados ou em processo de produção. Toda empresa necessita de um estoque para armazenar seus bens e suprir suas necessidades. Em alguns casos a falta de um estoque adequado pode acarretar em falência dos negócios. Não importa o tamanho do negócio, controlar e manter o estoque é garantia da sobrevivência financeira da empresa (SILVA, 2009).

O estoque pode ser definido como um acúmulo de recursos materiais, que sofre diversas transformações em um determinado período. Em alguns casos o estoque pode também ser usado para descrever o armazenamento de mercadorias. Independentemente do que está sendo armazenado, o estoque precisa estar posicionado em uma determinada operação, pois ele exige que se tenha uma diferença de taxa para fortalecer o processo de demanda (MARTINS; ALT, 2001)

O Martins (2006) acredita que a definição de estoque pode ser tudo aquilo que necessita de armazenamento ou estocagem dentro de uma organização, pois assim ajuda na complementação do processo de rotatividade, tornando o negócio mais eficaz e produtivo. Porém esse processo necessita de um aparelhamento que trabalhe a gestão do estoque.

Algumas empresas são adeptas ao processo de estoque mínimo, ou seja, estocam apenas o que vão precisar em um determinado período de produção. Esse tipo de estoque é avaliado de acordo com o custo-benefício para alimentar a necessidade da empresa, porém em alguns casos pode ocorrer que essa aquisição em pequeno volume acarrete em perdas no processo de fornecimento e causa ao cliente certo atraso no recebimento dos pedidos (POZO, 2010).

Em sua grande maioria pode ser mais rentável aplicar os recursos financeiros em outra modalidade empresarial, para assim investir em todos os setores do negócio. Esse tipo de aplicação se deve a necessidade de cautela na hora de fazer o processo de aquisição do estoque, se o investimento for elevado e a produção não estiver vendida a perda pode ser extremamente prejudicial, causando danos elevados (GASNIER, 2010).

O estoque tem diversas funções, umas delas é a garantia do abastecimento de materiais para a empresa. Isso faz com que haja menos demora ou atrasos no sortimento de materiais, lembrando que é sempre precisam estar atendo a qualidade e quantidade



do que está sendo comprado para estocagem. Outra função importante é o processo de sazonalidade do suprimento, que é responsável pela verificação do tempo que o processamento de matéria-prima está em transformação, além disso, é primordial avaliar os riscos e dificuldades que ocorrem dentro do estoque, como prazos vencidos e atraso no fornecimento (FRAZIER; GAITHER, 2004).

Segundo Viana (2002) o processo de demanda pode caracterizar na intenção de consumo, isso cria objetivos e fazem previsões levando em consideração apenas os aspectos considerados relevantes, para que se alcancem progressões antes consideradas inalcançáveis. Nesse momento compreende-se que a demanda depende do consumo, pois está diretamente ligada ao processo de análise de aquisição de materiais.

O controle de estoque é um os procedimentos mais utilizados para organizar a demanda de materiais, é fundamental para o registro de entrada e saída de mercadoria. Esse processo ajuda na organização do controle do processo produtivo da empresa, assim como ajuda nas tomadas de decisão. O controle de estoque é quem avalia se a mercadoria que está sendo utilizada está de acordo com a necessidade da produção (FRAZIER; GAITHER, 2004).

Para Viana (2002) a quantidade material adquirido para o atendimento das necessidades para a produção e comercialização deve ser de acordo com a real necessidade de estoque. Essa aquisição necessita andar alinhada com o ritmo de produção exigido, isso faz com que o consumo seja regular e supra apenas as reais necessidades de compra. O consumo de materiais deve ser apenas para conter a necessidade da produção.

Controlar o estoque é acompanhar o processo de rentabilidade da empresa. Como o capital é utilizado para a aquisição de estoque, é preciso avaliar se esse investimento efetuado, pois esse mantém uma importante influência no papel administrativo. É através desse controle que se pode medir o processo de aquisição de comprar e conter o desperdício de mercadorias (GONÇALVES, 2007).

O principal objetivo do controle de estoque é manter a parte financeira, isso ocorre porque para se manter um estoque necessita de um gerenciamento para que o capital investido seja repostado de forma ordenada. Para que empresa mantenha em dias sua produção, ela necessita que seu estoque esteja regular para abastecer o processo produtivo, além disso, o nivelamento do estoque deve estar de acordo com a velocidade da demanda. Caso a assiduidade da procura por materiais for elevada em relação ao tempo de ressuprimento, pode ocorrer em alguns danos no processo de suprimento dos estoques (FRAZIER; GAITHER, 2004).

Segundo Viana (2002) a existência do estoque permite que a empresa possa suprir de imediato seus consumos internos e externos, principalmente no que diz respeito às necessidades operacionais, as incertezas do processo de variações que são determinados pelos períodos de planejamento e a disponibilidade para cumprir com as obrigações junto aos fornecedores.

Para Martins (2003) a gestão de estoque nada mais é no processo que permite ao administrador fazer uma análise sobre o que está acontecendo com seus estoques, se estão alocados de maneira correta, se o manuseio está sendo feito de acordo com a previsão

desejada, se a mercadoria está sendo usada ou desperdiçada e todo e qualquer controle que possa garantir a integridade da organização. Isso ameniza o estoque parado e o giro do capital. Compreende-se que se o estoque está parado, não há como fazer um processo de retorno dos investimentos.

O Fleury (2000) entende que se não existe nenhum retorno no capital investido, conseqüentemente não será possível obter nenhum retorno do investimento feito, isso pode causar prejuízos em outras áreas da empresa. Para que não se tenha perdas, a gestão de estoque trabalha o processo de consumo de forma diária, isso garante uma organização estratégica e melhor desempenho das atividades.

Segundo Viana (2000) o Brasil é um dos primeiros países a se organizar em relação à construção de gerenciamento de estoques. Na década de 1950 o país vivia os chamados anos dourados, um período que o governo começou a investir na economia internacional. Por conta disso o processo de produção já adepto a industrialização necessitava de uma organização, em consequência disso os galpões de armazenamento de mercadorias precisavam se modernizar e com isso implantaram sistemas de controle de entrada e saída de mercadorias, foi quando surgiu o processo de gerenciar o estoque das indústrias.

De acordo com o autor para que se fosse feita a classificação e a identificação física do estoque, era necessário controlar o processo de demanda com auxílio de alguns meios estatísticos que seriam elaborados de maneira detalhada e necessitariam de um tempo para planejar o custo da aquisição de matéria-prima e todas as necessidades que um estoque possui, seja de abastecimento ou para fornecimento de seus clientes. Tudo isso somou para organização da gestão de estoque (FRAZIER; GAITHER, 2004).

Esse processo faz com que as necessidades sejam supridas de imediato e colabora com a rapidez na distribuição das mercadorias, como consequência se tem uma excelência no processo de comprometimento da distribuição e competitividade dentro do mercado financeiro (BALLOU, 2006). Com isso a empresa consegue manter seu alicerce com ajuda do estoque e dos processos organizacionais que fazem parte desses investimentos seja lucrativo.

## 4. A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A história da administração de materiais se dá desde os primeiros relatos de organização dos homens na terra. Ela existiu para que os homens medievais praticassem o processo de escambo, como a troca de utensílios e caças, passando por diversos momentos da história. A ideia principal desse processo era garantir a existência contínua de produtos como forma organizada, de modo que nenhum suprimento faltasse ou fosse guardado em excesso.

Em meados do século XVIII e XIX no período da Revolução Industrial a concorrência no mercado aumentou de forma gradativa, criando a necessidade de aplicações e operações mais sofisticadas para a comercialização dos produtos. Isso fez com que a organização do estoque ganhasse mais importância diante da necessidade de melhorar a produtividade e diminuir o processo de perda. Esse período foi marcado por diversas mo-



dificações no mercado, onde o trabalho braçal foi trocado pelas máquinas.

A evolução fabril aumentou e conseqüentemente processo tecnológico teve um impulso nesse processo de administração de materiais, criando assim um impulso para que as empresas alcançassem seus objetivos em relação ao processo de qualidade. A primeira e a segunda guerras mundiais fizeram com que houvesse a comprovação real da necessidade de administrar os estoques, com a finalidade de garantir uma boa média em relação à competitividade (SILVA, 2009).

A Administração de Materiais é o termo mais utilizado dentro do estoque. Os estoques são os materiais e os suprimentos que uma organização ou instituição mantém, tanto para suprir suas necessidades internas como para fornecer insumos para sua produção de venda (ARNOLD, 1999).

Segundo Pozo (2010), todo o acúmulo de estoque em níveis adequados é uma necessidade para que o processo produtivo da empresa seja mantido de forma a suportar a demanda da necessidade. A aquisição dos produtos de forma inadequada pode acarretar em prejuízos incalculáveis ou até mesmo levar a falência. Esse processo de aquisição de materiais leva tempo e requer um estudo aprofundado da real necessidade de aquisição.

Porém em contrapartida o estoque de uma empresa representa um investimento financeiro viável, sendo positivo quando se tem metas futuras a serem cumpridas. Pensando por esse lado, os estoques podem constituir um ativo circulando fundamental para que a empresa produza e venda com o mínimo de riscos de paralisação ou com a preocupação de faltas nos estoques fornecedores.

Silva (2009), afirma que os estoques representam um meio de investimento de todos os recursos que podem significar um alcance respeitável para o parcelamento dos ativos totais da empresa. Para que se tenha uma administração viável do estoque é necessário um relacionamento com a área de finanças. Com isso é possível manter uma administração de materiais que facilita o fluxo físico de materiais e o reabastecimento adequado para a produção e vendas de mercadorias. Essa área de finanças é um dos principais alicerces para que o lucro e a liquidez da empresa sejam mantidos.

Ainda existem diversas incertezas sobre as demandas futuras ou sobre as variações de períodos de planejamentos, como a disponibilidade imediata de materiais que os fornecedores possuem os prazos de entrega, o retorno do capital investido ou causas que necessitam de um estoque permanente. É essas inseguranças que fazem algumas empresas manterem estoques permanentes.

De acordo com Viana (2009), a classificação dos materiais pode ser composta pelos estoques e por diversos outros aspectos. Porém para que se tenha êxito nessa composição é preciso à aplicação de estudos que meçam os materiais em produtivos e improdutivos. Esse tipo de estudo garante uma excelência e auxilia no processo político da formação dos estoques.

Dessa forma a Administração de Materiais serve para gerenciar os estoques e suas naturezas que podem ser compreendidas como materiais improdutivos e produtivos. Podendo assim agrupar os produtos nas mais diversas origens e finalidades, a fim de rea-

bastecer um empreendimento com agilidade e controle da demanda necessária, para que não se tenha gastos desnecessários ou estragos futuros.

## 4.1 A classificação de materiais

Todo esse processo de classificação de materiais pode ser definido como um conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas dentro de uma empresa, podendo ser de forma centralizada ou não. Porém seu destino é suprir as diversas atividades de uma unidade, com materiais que são necessários para o desempenho normal das atribuições desse setor.

A classificação de materiais visa a garantia da existência contínua de um estoque, sendo organizado de forma a nunca faltar nenhum dos itens que sejam necessários para a sua composição, porém não pode de forma alguma fazer com que essa aquisição se torne um investimento abusivo para o custo total da empresa. (SLACK, CHAMBERS, JOHNST, 2002).

A responsabilidade pela coordenação do planejamento e controle os fluxos de materiais, a partir do fornecedor, tendo que passar pela produção até chegar ao consumidor, todo o processo de classificação de estoque é englobado dentro de uma sequência de operação que tem início na identificação do fornecedor, na hora da compra, recebimento, transporte e acondicionamento de todo o processo produtivo. Isso garante que esse produto chegue de forma intacta o consumidor final.

Pozo (2010, p.26), afirma que cabe a esse tipo de classificação o controle das disponibilidades e das necessidades totais dos processos produtivos que não envolvem somente os almoxarifados de matérias-primas e seus auxiliares, mas também todo o processo intermediário dessa aquisição. O principal objetivo é não deixar faltar nada para o processo de fabricação e assim evitar uma mobilização alta de recursos financeiros.

Viana (2011, p.51), afirma que " a classificação de é um processo de aglutinação de materiais que necessita manter características semelhantes". Todos os dados fornecidos por essa classificação servem como informação gerencial da administração de materiais, onde a atenção se volta à determinação das categorias matérias, onde não apenas se tenta, mas se afirma uma infinidade de itens. Sem não houver uma classificação definida de materiais, é praticamente impossível gerir ou administrar um estoque.

O sistema de classificação pode possuir os mais diversos determinantes de qualidades ou atributos para que se torne satisfatório. Para Viana (2011) esses atributos podem ser distribuídos em: Flexibilidade, Abrangência e Patricidade. No quadro abaixo esta descrita à relação desses atributos para uma melhor classificação de materiais:

A classificação por flexibilidade é um sistema de classificação flexível é o que permite todas as interfaces nas mais diversas variações de classificação, a modo de ampliar uma visão de gestão de estoque. Já a classificação por abrangência deve ser abordada por uma série de características materiais, sendo caracterizadas de forma abrangente. Todos os aspectos físicos, financeiros e contábeis são essenciais para um sistema abrangente



de classificação. A praticidade é a classificação onde pode ser feita de forma direta sem o auxílio do gestor nos procedimentos mais diversos. Esta promove informações claras e objetivas (VIANA, 2011).

Dessa forma o processo de classificação de materiais tem os itens de estoques agrupados, onde existem diversos fatores agrupados que seguem vários critérios de determinação, seja pelo tamanho, pelo peso, pelo tipo ou pela forma como será utilizado. Todo esse processo é necessário para que se tenha uma excelência dentro do processo de otimização e do controle de estoque.

Essas observações devem ser feitas de forma rotineira com a finalidade de criar uma organização operacional da administração de materiais e evitar qualquer tipo de descontrole. É fundamental que a empresa antes de tudo faça um apanhado do tipo de estoque que possui, como forma de garantir um suporte os suprimentos necessários para sua produção.

São esses os nichos podem ser adicionados a outras gestões de recursos materiais, onde cada um deles contém uma atividade considerada típica. As funções dessas gestões podem ser definidas onde a gestão de recursos de distribuição é responsável pelo recebimento, armazenagem e a distribuição dos materiais. A gestão de estoques é responsável pela análise é responsável pela previsão de consumo e pela operacionalização dos sistemas de reposição de estoque e a gestão de compras tem como prioridade identificar os fornecedores, através de pesquisas de preço e negociações dentro do mercado.

Existem diversos tipos de recursos que são aplicados nas organizações dos materiais. Esses procedimentos têm como objetivo primordial justificar a existência de sua importância dentro do estoque. Para organização dos procedimentos da administração de materiais, alguns às áreas de gestão da empresa necessitam ficarem alinhados, como setor de compras, pagamentos e o financeiro. Esse processo cumpre com as demandas exigidas de acordo com a necessidade da empresa.

Segundo Alt e Martins (2001), a Administração de Materiais necessita de uma sequência de operações, que tem como princípio a identificação do fornecedor no ato da compra da mercadoria, a receitação, as vias de transporte interno e o acondicionamento durante o processo de produção, a armazenagem, com, por exemplo, o processo do produto acabado e por fim a distribuição para o consumidor final.

A administração de materiais está presentes dentro dos mais diversos segmentos empresariais e pode ser definida como um grupo de funções de uma gestão. Essas funções servem para dar apoio ao fluxo de materiais, onde constam: a matéria-prima, a compra, controle do processo de produção, processamento, métodos, armazenagem e distribuição dos produtos.

Para Frazier e Gaither (2004), para que haja uma gestão adequada dos procedimentos aplicados na administração de materiais é necessário que a empresa tenha uma característica determinada de acordo com o perfil exigido pela parte diretora. É necessário que esse processo de aquisição e organização dos materiais seja feito no processo de tomadas de decisões empresariais, já que causa impactos nos mais diversificados segmentos empresariais.

Para Viana (2002, p.39) os fatos que mais chamam “atenção para essa tomada de decisão em relação aos níveis de materiais, é a importância dos materiais e os inventários que são realizados dentro do processo de auditoria empresarial”. É essencial que esses fatos estejam ligados em qualquer tipo organização. O processo de entrada e saídas de materiais precisa ser controlado para que possa ser medido o processo de produtividade e lucro.

É notório que os processos aplicados na administração de materiais, não são restringidos apenas no processo matéria-prima, mas também em todos os procedimentos finais que em influência no processamento e no acabamento dos produtos finais. Por exemplo, a aquisição de matérias-primas tem associação ligada a custos de uma compra entre várias empresas, podendo assim envolver cerca de 30% a 60% do lucro líquido. Nesse caso a empresa que fornece a matéria-prima tem 70% da sua aplicação revestida em ganhos.

Segundo Francischini e Gurgel (2002), o inventário de materiais é relativamente um dos assuntos mais preocupantes dentro da administração de materiais. É através dos inventários que se pode medir a situação dos custos, ou seja, se está havendo um resultado relevante de acordo com o lucro investido. Essa avaliação repercute em diversas áreas da empresa, mais afeta principalmente a linha de produção, pois avalia o processo tecnológico e o aumento da produtividade com o uso dessa tecnologia.

Por conta da constante evolução tecnológica, necessitou-se melhorar todo o processo de administração de materiais. Isso afetou de forma positiva e negativa a linha de produção, pois se compreendeu que a relação que era estabelecida entre os outputs e os recursos que estavam sendo consumidos, que podem ir desde a compra de materiais (de forma direta ou indireta) e o envolvimento de outros custos. O ciclo de produção de uma determinada unidade produzida pode afetar a linha de resultados de diversas formas (GASNIER, 2010).

Para que a avaliação do processo da baixa produtividade tem diversos ocorridos como: a espera de materiais para processamento, os custos e orçamentos com aumento elevado, rejeição de mercadorias, falta de estoque, vencimento e desordem na compra de materiais. Esses são alguns dos fatores que podem influenciar de forma negativa para que a produção fique parada ou não cumpra com as exigências legais.

Gasnier (2010) sustenta a ideia para que a produção cumpra com seus objetivos de produtividade e processo de melhoria, a escala deve basear-se em: redução de preços, redução do uso do capital de giro, reutilização de sobras e redução nos gastos desnecessários da aquisição de mercadorias. Para que haja um desenvolvimento sadio dessas atividades, é necessário que seja criada toda uma estratégia empresarial, onde serão avaliados a aquisição, estocagem, movimentação e todos os procedimentos que envolvem a aquisição de materiais.

Todo esse planejamento estratégico evita problemas futuros, principalmente em relação a erros de conferência de produtos e compras desnecessárias de materiais para a produção. Um dos problemas que as grandes empresas possuem em relação à aquisição de materiais, e a elevada compra de materiais para produção do produto final, devido aos custos de mercado estar elevados as perdas necessitam serem evitadas por conta de

prejuízos futuros como, por exemplo, um lote já vencido.

Segundo Martins e Laugeni (2003) as atividades que são desenvolvidas que são desenvolvidas e acompanhadas através de sistemas internos, elas passam a ser referência para projeção de ganhos futuros. O uso de sistemas tecnológicos que são utilizados para avaliar o processo de produção tem se tornado cada vez mais comum, isso não significa que a mão-de-obra tenha perdido espaço, pelo contrário a conferência feita com a utilização de ferramentas tecnológicas aperfeiçoou o processo produtivo e melhorou o cumprimento dos prazos de entrega.

Compreende-se que as organizações são formadas por sistemas abertos que influenciam de forma positiva em toda economia, política e física. Isso tudo significa que a produção de materiais é de influência das políticas econômicas e está relacionada com a importação de materiais e de tecnologia.

Para que se tenha uma melhora nos procedimentos de aplicados na administração de materiais, existem chaves que elevam os resultados produtivos, onde é necessário trabalhar: a integração, design e o marketing da produção. Essas três chaves melhoram a confiança dos fornecedores, o planejamento estratégico e avalia a real necessidade da aquisição de materiais medindo comparativos dentro do mercado.

## **5. A LOGÍSTICA E A ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**

A logística faz parte do processo de cadeia de suprimentos, por ajudar a planejar, programar e controlar todo o fluxo de estocagem de bens, serviços e informações que tem relação direta com o ponto de origem de acordo com na necessidade do consumidor. É dentro dessa visão que compreende-se os pré-requisitos da aquisição de materiais, onde deve-se levar em consideração os distribuidores e o consumidor final (BALLOU, 2013).

A logística trabalha de forma integral com a gestão de materiais, cuidando dos suprimentos e da distribuição dos produtos de forma racionalizada, o que significa um planejamento para diminuir as chances de desperdícios da matéria prima, o que aumenta o processo de competitividade das empresas. Por conta da constante mudança do cenário econômico, a logística surge como principal ferramenta para competir dentro do mercado (MARTINS, 2001).

O autor ressalta que a logística deve ser vista como uma operação integrada à cadeia de suprimentos e distribuição de produtos, onde a racionalização é o principal ponto de partida para o planejamento e execução das atividades. Todo o processo de controle de atividades que começa na aquisição de materiais, passa pela estocagem até a concepção do produto final necessita estar alinhada a logística.

A logística de materiais nasce da necessidade das organizações em reduzir os custos das empresas, dando maior importância no atendimento ao cliente. Quando a produção consegue se igualar as necessidades do cliente, a eficiência e eficácia conseguem suprir as expectativas dos administradores que buscam alternativas para maximizar sua produção (GONÇALVES, 2007).



Todas as atividades de movimentação e armazenagem, que buscam facilitar o fluxo de produção fazem parte do processo logístico que administram os materiais. A administração de materiais se alinha a essa logística como um conjunto de tarefas que tem como objetivo proporcionar um fluxo contínuo de compras e de manutenção de estoque, fazendo com que a empresa consiga ter uma organização que possibilite a falta de qualquer componente, tanto para o processo produtivo, quando em relação à prestação de serviços (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Nesse contexto o alinhamento da logística com a administração de materiais que se busca o agrupamento de materiais de várias procedências para a coordenação de atividades com demandas de produtos ou prestação de serviços do mais variados ramos. Segundo Gasnier (2010) o administrador de materiais necessita ter conhecimento sobre a logística de aquisição, a organização, comanda e todo o controle de funcionamento da distribuição de materiais, assim com conhecimento da demanda de produção.

Diante desse contexto ressalta-se a necessidade de compreender a importância da logística e da administração de materiais para coordenar as atividades e as demandas de produtos dentro das empresas. Essas ferramentas se alinhadas corretamente exercem um controle sobre a tomada de decisão que são de extrema importância para a sobrevivência do negócio.

No início da década dos anos 80 as empresas começaram a compreender a necessidade de melhorar o atendimento os seus clientes. Em consequência disso houve a necessidade de implantar a gestão de materiais no planejamento dos negócios. Isso ocorreu por conta da concorrência aumentar gradativamente nos últimos anos e o mercado exigir ofertas mais eficientes para equilibrar as finanças.

Segundo Ching (2001), quando o produto solicitado pelo cliente é feito, ele pode chegar de forma rápida ou não na fábrica. Esse procedimento pode acarretar em problemas com a demanda, onde os ciclos de produção podem ficar mais lentos ou mais rápidos, variando do sistema utilizado pela empresa. O processo faz o despacho dos produtos ao cliente de forma direta ou indireta, podendo ser por meio do estoque ou por consolidação da carga dos materiais utilizados, é assim que a demanda trabalha com o fluxo de materiais.

O processo de fluxo de materiais é de extrema importância para o desenvolvimento empresarial, pois ele garante que a empresa mantenha o equilíbrio da qualidade e da quantidade que está sendo fornecida em um determinado momento. Além de influenciar no processo de logística, pois é responsável pela elaboração dos preços, ou seja, avalia a concorrência e vê qual o melhor custo benefício o produto está sendo disponibilizado dentro do mercado.

Para Moura (2005) o fluxo de materiais pode ser definido como uma parte da cadeia que reabastece, faz a implementação e o controle do fluxo de armazenagem de bens e serviços que dão origem ao produto final. Todo esse processo é parte de um planejamento que leva até o cliente satisfação e rapidez no processo de aquisição de mercadorias. Esse caminho é considerado um dos caminhos mais certos para transformação do processo produtivo, por ser ligado diretamente com o tempo de produção.



Vale ressaltar que para que haja uma melhoria dentro do fluxo de materiais é necessário avaliar quais os melhores caminhos a serem percorridos pelos materiais, até chegar ao consumidor final. Dependendo da situação, o custo da matéria-prima pode ser reduzido e com isso o fluxo se tornará mais eficiente, ou seja, com a modificação de um determinado arranjo físico de produção é preciso que seja considerada a forma como o fluxo está sendo desenvolvido e o processo de finalização, para assim aumentar a melhoria da qualidade (POZO, 2007).

Segundo Martins (2006) o fluxo de materiais tem como objetivo principal alcançar o processo de competitividade das empresas, para assim, conseguir buscar estratégias eficientes para seus processos e produtos. Todo o planejamento é feito através de ferramentas que são importantes para manter a produção em dias e ágil. O processo de agilidade é um dos principais no requisito de desenvolvimento de mercado, visto que é ele um dos causadores.

A definição de fluxo de materiais está ligada diretamente ao processo de previsão de demanda, que seja como input para o planejamento da produção. É através desse planejamento que se pode definir qual a real necessidade da compra de matéria-prima, onde todo o processo de programação deve obrigatoriamente os leads-time de fornecimento dos fornecedores.

Existem diversos tipos de recursos que são aplicados nas organizações dos materiais. Esses procedimentos têm como objetivo primordial justificar a existência de sua importância dentro do estoque. Para organização dos procedimentos da Gestão de Materiais, alguns às áreas de gestão da empresa necessitam ficarem alinhados, como setor de compras, pagamentos e o financeiro. Esse processo cumpre com as demandas exigidas de acordo com a necessidade da empresa.

Segundo Alt e Martins (2001), a Gestão de Materiais necessita de uma sequência de operações, que tem como princípio a identificação do fornecedor no ato da compra da mercadoria, a recepção, as vias de transporte interno e o acondicionamento durante o processo de produção, a armazenagem, com, por exemplo, o processo do produto acabado e por fim a distribuição para o consumidor final.

A gestão de materiais está presentes dentro dos mais diversos segmentos empresariais e pode ser definida como um grupo de funções de uma gestão. Essas funções servem para dar apoio ao fluxo de materiais, onde constam: a matéria-prima, a compra, controle do processo de produção, processamento, métodos, armazenagem e distribuição dos produtos.

Para Gaither e Frazier (2004), para que haja uma gestão adequada dos procedimentos aplicados na gestão de materiais é necessário que a empresa tenha uma característica determinada de acordo com o perfil exigido pela parte diretora. É necessário que esse processo de aquisição e organização dos materiais seja feito no processo de tomadas de decisões empresariais, já que causa impactos nos mais diversificados segmentos empresariais.

Para Viana (2002, p. 39) os fatos que mais chamam "atenção para essa tomada de decisão em relação aos níveis de materiais, é a importância dos materiais e os inventários

que são realizados dentro do processo de auditoria empresarial”. É essencial que esses fatos estejam ligados em qualquer tipo organização. O processo de entrada e saídas de materiais precisa ser controlado para que possa ser medido o processo de produtividade e lucro.

É notório que os processos aplicados na gestão de materiais, não são restringidos apenas no processo matéria-prima, mas também em todos os procedimentos finais que em influência no processamento e no acabamento dos produtos finais. Por exemplo, a aquisição de matérias-primas tem associação ligada a custos de uma compra entre várias empresas, podendo assim envolver cerca de 30% a 60% do lucro líquido. Nesse caso a empresa que fornece a matéria-prima tem 70% da sua aplicação revestida em ganhos.

Segundo Francischini e Gurgel (2002), o inventário de materiais é relativamente um dos assuntos mais preocupantes dentro da gestão de materiais. É através dos inventários que se pode medir a situação dos custos, ou seja, se está havendo um resultado relevante de acordo com o lucro investido. Essa avaliação repercute em diversas áreas da empresa, mais afeta principalmente a linha de produção, pois avalia o processo tecnológico e o aumento da produtividade com o uso dessa tecnologia.

Por conta da constante evolução tecnológica, necessitou-se melhorar todo o processo de gestão de materiais. Isso afetou de forma positiva e negativa a linha de produção, pois se compreendeu que a relação que era estabelecida entre os outputs e os recursos que estavam sendo consumidos, que podem ir desde a compra de materiais (de forma direta ou indireta) e o envolvimento de outros custos. O ciclo de produção de uma determinada unidade produzida pode afetar a linha de resultados de diversas formas (GASNIER, 2010).

Para que a avaliação do processo da baixa produtividade tem diversos ocorridos como: a espera de materiais para processamento, os custos e orçamentos com aumento elevado, rejeição de mercadorias, falta de estoque, vencimento e desordem na compra de materiais. Esses são alguns dos fatores que podem influenciar de forma negativa para que a produção fique parada ou não cumpra com as exigências legais.

Gasnier (2010) sustenta a ideia para que a produção cumpra com seus objetivos de produtividade e processo de melhoria, a escala deve basear-se em: redução de preços, redução do uso do capital de giro, reutilização de sobras e redução nos gastos desnecessários da aquisição de mercadorias. Para que haja um desenvolvimento sadio dessas atividades, é necessário que seja criada toda uma estratégia empresarial, onde serão avaliados a aquisição, estocagem, movimentação e todos os procedimentos que envolvem a aquisição de materiais.

Todo esse planejamento estratégico evita problemas futuros, principalmente em relação a erros de conferência de produtos e compras desnecessárias de materiais para a produção. Um dos problemas que as grandes empresas possuem em relação à aquisição de materiais, e a elevada compra de materiais para produção do produto final, devido aos custos de mercado estar elevados as perdas necessitam serem evitadas por conta de prejuízos futuros como, por exemplo, um lote já vencido.

Segundo Martins e Laugeni (2003) as atividades que são desenvolvidas que são desenvolvidas e acompanhadas através de sistemas internos, elas passam a ser referência



para projeção de ganhos futuros. O uso de sistemas tecnológicos que são utilizados para avaliar o processo de produção tem se tornado cada vez mais comum, isso não significa que a mão-de-obra tenha perdido espaço, pelo contrário a conferência feita com a utilização de ferramentas tecnológicas aperfeiçoou o processo produtivo e melhorou o cumprimento dos prazos de entrega. As organizações são formadas por sistemas abertos que influenciam de forma positiva em toda economia, política e física. Isso tudo significa que a produção de materiais é de influência das políticas econômicas e está relacionada com a importação de materiais e de tecnologia.

Para que se tenha uma melhora nos procedimentos de aplicados na gestão de materiais, existem chaves que elevam os resultados produtivos, onde é necessário trabalhar: a integração, design e o marketing da produção. Essas três chaves melhoram a confiança dos fornecedores, o planejamento estratégico e avalia a real necessidade da aquisição de materiais medindo comparativos dentro do mercado.

## 6. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho teve como objetivo analisar a importância da logística para a gestão de materiais, tendo como estudo o modo como o controle de produtos e das matérias primas é feito dentro dos setores organizacionais, sendo este um dos principais sistemas utilizados pelas empresas. Levando em consideração toda a abordagem histórica que vai desde a aquisição da mercadoria, até a chegada do mesmo ao consumidor final.

No transcorrer do estudo, os objetivos fundamentados foram idealizados levando em consideração o histórico sobre a logística, gestão de materiais e importância classificação de materiais e as atividades desenvolvidas, que vão desde os primeiros relatos de organização do homem na terra até o começo do processo de concorrência no mercado, período este que foi marcado pela Revolução Industrial, onde a produtividade começou a cair e foi preciso criar um novo ciclo para a administração de materiais para que o fluxo físico aumentasse a liquidez das empresas.

Após contextualizar o período de desenvolvimento histórico da gestão de materiais, foi abordado sobre os procedimentos aplicados na gestão de materiais, tendo como foco principal a sequência das operações e os princípios da identificação do fornecedor no ato da compra, até as vias de transporte e armazenagem. Abordando ainda as técnicas de administração de estoque, sendo está indispensável para alinhar o andamento e desenvolvimento do negócio.

Foi feito um ainda no decorrer do trabalho um estudo sobre o papel da gestão de estoque dentro do controle de materiais, onde foi explorada a definição de estoque, o processo de adaptação das empresas, capital de giro, e a importância desse estoque para o desenvolvimento do empreendimento, levando em consideração toda a abordagem histórica que o mesmo vem sofrendo no decorrer dos anos. Tudo isso se deve ao processo tecnológico, que teve grande influência no decorrer dos anos, tendo em vista que o controle de estoque é fundamental para controlar o processo de compra e venda de mercadorias, além da rentabilidade empresarial.

Conclui-se, portanto que a logística possui um papel importante para a gestão de materiais, e é um dos fatores mais determinantes para o processo de desenvolvimento empresarial, além de garantir o progresso diante do mercado competitivo, aumenta as chances de sobrevivência da empresa. Através da pesquisa e do estudo bibliográfico, foi possível compreender todo esse processo de desenvolvimento da administração de recursos materiais, além da concepção histórica que levou necessidade do estudo sobre como controlar os produtos e as matérias-primas que as empresas adquirem para a produção.

## Referências

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- AROZO, R. **Monitoramento de desempenho na gestão de estoque**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <[http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca\\_htm?fr-monitor.htm](http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca_htm?fr-monitor.htm)>. Acesso em: 02. mai 2019.
- BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.
- CHING, Y. C. **Contabilidade gerencial: novas práticas para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399 p.
- FLEURY Paulo Fernando . **Logística empresarial: A perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCISCHINI, Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 310 p.
- FRAZIER, G.; GAITHER, N. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Thomson, 2004.
- GASNIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos estoques: Guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística**. São Paulo: Instituto IMAM, 2010. 316p.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo R. Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 445 p.
- MOURA, R. A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. 5.ed. São Paulo: IMAM, 2005.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, Leonardo Siqueira. **Qualidade na prestação de Serviços: Um estudo de caso na Soelt MG Construções Ltda Paracatu/MG**. 2009. Monografia (Conclusão de Curso) – Faculdade Tecsona, Paracatu, 2009.
- VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2000.

# CAPÍTULO 26

## **A ATUAÇÃO DO EMPREENDEDOR DIGITAL DIANTE DOS DESAFIOS IMPOSTOS PELO MERCADO**

*THE PERFORMANCE OF THE DIGITAL ENTREPRENEUR BEFORE THE  
CHALLENGES IMPOSED BY THE MARKET*

**Matheus Lima Gomes<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho aborda sobre a atuação do empreendedor digital diante dos desafios impostos pelo mercado. O empreendedorismo digital busca criar um negócio que funcione de forma digital. A tecnologia trouxe consigo inúmeras mudanças para o mercado, entre elas a mudança de hábito dos consumidores que passaram a ser mais exigentes. Por conta disso as empresas sentiram a necessidade de se adequarem as novas exigências do mercado, buscando ferramentas tecnológicas que pudessem satisfazer seus consumidores e destacando-se dos demais concorrentes. O empreendedorismo digital surgiu nesse contexto como um conjunto de ações e estratégias que foram desenvolvidas para criar um contato com o consumidor através da internet, buscando criar uma relação de confiança e respeito de ambas as partes e garantindo assim o maior número de vendas. Nesse contexto a internet passou a ser uma ferramenta do marketing, proporcionando as empresas maior flexibilidade no desenvolvimento de seus negócios. O objetivo geral buscou a importância da inserção do empreendedor digital para o desenvolvimento mercadológico. A metodologia utilizada será uma revisão bibliográfica exploratória com expressão qualitativa baseada em referências bibliográficas extraídas de artigos científicos, livros e trabalhos publicados nos últimos anos. Conclui-se que o custo dessa ferramenta é considerado baixo, quando relacionado aos demais tipos de empreendedorismo, o alcance do público em grande escala é visto como uma das principais vantagens por conseguir atender as necessidades e contribuir pra evolução do negócio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedorismo Digital. Mercado. Possibilidades. Negócios. Marketing.

## Abstract

The present work addresses the role of the digital entrepreneur in the face of the challenges imposed by the market. Digital entrepreneurship seeks to create a business that works digitally. Technology has brought with it numerous changes to the market, among them the change in the habits of consumers who have become more demanding. Because of this, companies felt the need to adapt to new market demands, seeking technological tools that could satisfy their consumers and standing out from other competitors. Digital entrepreneurship emerged in this context as a set of actions and strategies that were developed to create contact with the consumer through the internet, seeking to create a relationship of trust and respect on both sides and thus ensuring the highest number of sales. In this context, the internet has become a marketing tool, providing companies with greater flexibility in the development of their businesses. The general objective sought the importance of the insertion of the digital entrepreneur for the market development. The methodology used will be an exploratory literature review with qualitative expression based on bibliographic references extracted from scientific articles, books and works published in recent years. It is concluded that the cost of this tool is considered low, when related to other types of entrepreneurship, reaching the public on a large scale is seen as one of the main advantages for being able to meet the needs and contribute to the evolution of the business.

**Keywords:** Entrepreneurship. Digital Entrepreneurship. Marketplace. Possibilities. Business. Marketing.



## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento da internet permitiu a troca de informações em qualquer momento entre pessoas dos locais mais distintos, logo a expansão dessa ferramenta contribuiu para a geração de mudanças culturais, sociais econômicas e políticas. Nesse contexto surgiu o desenvolvimento tecnológico do mercado de vendas e conseqüentemente o empreendedorismo necessitou adequar-se a esse meio virtual assim como as organizações desenvolveram metodologias para manter um relacionamento com seus stakeholders.

Pretende-se através da referida pesquisa, demonstrar a importância empreendedora digital e os fatores que contribuem para o desenvolvimento do negócio, que envolve o relacionamento com o cliente, as transações digitais e as mudanças que ocorrem dentro e fora do ambiente digital. Compreender a importância dessa ferramenta para vender, negociar e comprar no mercado atual passou a ser uma alternativa diante das dificuldades enfrentadas no cenário de agravamento da crise econômica.

Nesse contexto o mundo dos negócios ficou cada vez mais competitivo com o passar dos anos, diversas mudanças aconteceram e o mercado exigiu o uso do empreendedorismo como estratégia dos negócios para visar à exploração de novas oportunidades e a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais criativa e inovadora, assumindo assim riscos e coragem para enfrentar os desafios e escolher caminhos mais conscientes. O problema desta pesquisa consiste em: Como o empreendedorismo digital contribuiu para os desafios impostos pelo mercado?

O objetivo geral buscou compreender a importância da inserção do empreendedor digital para o desenvolvimento mercadológico. Já os objetivos específicos buscaram: conceituar o empreendedorismo, apresentar as características do empreendedorismo digital e descrever como o empreendedorismo digital contribui para a criação de novos Startups e sua Influência nos resultados da organização.

Para elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Dornelas (2011), Camargo (2010), Orlickas (2010), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Foi realizado também o levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros e revistas desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, foram observados os sumários para sinalizar que tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: Empreendedorismo, Empreendedorismo Digital, Tecnologia, Desafios e Mercado.

A respeito dos materiais online, como critério de exclusão serão descartados aqueles que não tiverem pertinência com o objeto do estudo, os que foram publicados há mais de 10 anos e os que em seu resumo apresentarem uma abordagem diferente da proposta principal do artigo. Sobre os materiais de inclusão serão utilizados os materiais desenvolvidos nos últimos anos onde a finalidade é compreender o processo de desenvolvimento da pesquisa em questão.



## 2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é da época da primitiva, ele surgiu desde o processo da evolução humana, pode-se afirmar que atitudes empreendedoras surgiram para que o homem conseguisse sobreviver, inovando no processo de construção de novas ferramentas que agilisassem no processo da agricultura e da caça de animais.

Historicamente o empreendedorismo não é um tema novo ou que tenha surgido apenas como modismo. Desde a primeira ação humana inovadora, que tem como objetivo de melhorar as relações humanas e com a natureza. As pessoas só eram atraídas pelo empreendedorismo por conta dos incentivos e dos lucros que poderiam obter. Na figura abaixo é possível compreender como o empreendedorismo serviu de incentivo ao longo dos anos para humanidade (PEDREIRA, 2010).

A Revolução Industrial foi um grande marco para a evolução das empresas e do empreendedorismo. Suas características básicas estão ligadas ao desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria de energia, e a transição do transporte e dos meios de comunicação, assim como o aumento do domínio do capitalismo e o processo de desenvolvimento tecnológico. Dentro desse contexto histórico encontra-se a introdução do planejamento estratégico onde a primeira atuação foi para o estado, particularmente para a prestação do serviço militar, onde era necessária a implantação de estratégias pré-definidas para suas operações (OLIVEIRA, 2008).

Do período da Era da Bíblia à Era Digital existem certos princípios de planejamento. Um dos grandes autores deste tema foi Sun Tzu que nasceu na China na época dos chamados "Reinos Combatentes" entre o ano de 405 e 325 a.C e teria ele o comandante do Rei Holu, que era do Estado de Wu, que viveu no centro leste da China. Sun dedicou grande parte de sua obra para aplicação das informações e da criação de planejamento de ações futuras (SCHNEIDER; BRANCO, 2012).

Ao longo dos anos vários estudiosos escreveram sobre essa temática. Maquiavel publicou em seu clássico trabalho intitulado de "O príncipe" obra de 1513, mas apenas no ano de 1532 que apresentou princípios básicos sobre a estratégia e sobre o planejamento ao estruturar de maneira básica sobre o pensamento republicano que tinha como objetivo unificar as potências na península italiana (ALBUQUERQUE, 2006).

O autor Albuquerque (2006) ressalta que na obra "o príncipe" Maquiavel explicou sobre uma tríplice missão que denominava sobre: tomar poder, assegurar a estabilidade política e construir uma república unificada. Para Maquiavel, Lourenço de Médici é a figura de um príncipe, que deveria ter um final heróico, porém trágico, astucioso e frio. Essa seria a única maneira de controlar a situação de instabilidade política e a perversão dos homens, tendo como finalidade criar uma cidade mais justa. Segundo Camargo (2010) o principal objetivo da obra era identificar a projeção dos futuros cenários que este deveria construir.

Carl Von Clausewitz publicou em seu famoso trabalho intitulado de "A Guerra" os ensinamentos do general prussiano do século XIX que eram baseados em incertezas e na necessidade de adaptação de posições, onde estão destacados os conceitos táticos e as estratégias do planejamento de ações futuras. Também no século XIX George Siemens

buscou estudar a administração, em especial o processo de planejamento, para que pudesse compreender a estrutura da Alemanha entre os anos de 1870 e 1880. Com seus estudos nesse período o mesmo conseguiu projetar e construir o “Deutsch Banck” que em poucos anos acabou se transformando em uma instituição financeira dinâmica e liderou o mercado na Europa continental (BRITO; WEVER, 2003).

A Revolução Industrial conseguiu produzir alterações significativas dentro das estruturas econômicas, que afetaram positivamente a sociedade. Todas as relações de produção que cresciam consideravelmente. Dentro desse contexto no final do século XIX até meados da década do século XX vários autores trabalharam o empreendedorismo, entre eles estão Taylor, Ford e Weber que buscaram usar das ferramentas de gestão para equilibrar as empresas (ANDRADE, 2002).

As duas grandes guerras também fizeram com que os estados em particular suas forças e seus segmentos industriais buscassem desenvolver técnicas e ferramentas para aperfeiçoar os recursos, em especial os logísticos. Reforça-se a necessidade de planejar e empreender o desenvolvimento de logo e médio prazo.

Albuquerque (2006) afirma que o empreendedorismo em relação aos estados em especial no Brasil ganhou ênfase durante os anos de 40 e 70 do século passado, onde os planejamentos eram feitos para o processo governamental. Desde os primeiros indícios Pós-Segunda Guerra, Plano de Salte e do Plano de Metas de Juscelino Kubtschek possuem indícios de que o planejamento estratégico era utilizado para a organização econômica e desenvolvimento de ações futuras.

O Brasil só amadureceu seu ponto de vista industrial e deu avanço ao plano ecológico por conta desse planejamento estratégico para ações futuras. Durante esse período de transição a sociedade permaneceu desigual e continuou a padecer por conta das desigualdades sociais, principalmente dentro do ramo da saúde, educação, que afetavam diretamente a classe menos desfavorecida da população. Logo o fim do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso criou-se a Secretaria de Assuntos Estratégicos que tinha como objetivo planejar o Brasil a logo prazo. A extinção dessa secretaria ocorreu por conta da falta de recursos por parte do governo que não permitia perpetuar a aplicação nos estados do país (DORNELAS, 2001).

Segundo Maximiano (2012) a iniciativa privada brasileira começou a inserir o planejamento estratégico no ano de 1950, por conta do processo de modernização organizacional, onde eram necessárias que fossem implantadas ações que favorecessem o marketing, as finanças, a produção e a qualidade da prestação de serviços com qualidade. Um ponto que marcou essa transição foi à dificuldade que algumas organizações tinham em se adequar a essa nova sistemática de planejar ações futuras.

Porém apenas na década de 70 que o planejamento estratégico conseguiu se firmar. Nas décadas de 50 a 60 os empregadores ainda utilizavam de técnicas de planejamento de modo mais operacional, o que para eles fazia com que a demanda ficasse mais controlada, porém para os administradores mais experientes essa técnica não tinha a mesma eficiência que o empreendedorismo possuía em termos de manter o negócio estabilizado (OLIVEIRA, 2008).

Com as crises dos anos 70, o cenário organizacional mudou de forma significativa. As crises com o preço do petróleo dispararam por conta das constantes brigas entre árabes e israelenses. Nesse período também houve escassez de energia e problemas com a matéria-prima, por conta das constantes inflações e da recessão econômica.

O planejamento estratégico só entrou de forma definitiva na agenda das empresas no século XXI, quando o mercado sentiu a necessidade de criar uma estratégia competitiva para se firmar no mundo econômico. Ressalta-se que todo esse processo passou por regressões e modificações diante do contexto histórico a qual está inserido (ORLOCKS, 2010).

Esses eventos econômicos fizeram com que houvesse a necessidade de projetar ações com o uso do empreendedorismo, visando assim manter as empresas em uma posição melhor, mesmo que estas estivessem passando por problemas internos. A aplicação da estratégia em consonância com um bom planejamento é fundamental para garantir a sobrevivência da organização no mercado.

O empreendedor é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização, cujo principal objetivo é cumprir as metas traçadas. Sua própria denominação já sugere que seu processo visa gerir de maneira atuante as relações a qual as empresas tendem a planejar de forma estratégica, passando assim por uma estrutura organizacional (ANDRADE, 2002).

Dessa forma o empreendedor busca definir os objetivos, analisando todo o ambiente competitivo das organizações, levando em consideração as avaliações das estratégias traçadas para que esta se firme no mercado. O processo dessa gestão é identificado de acordo como a organização se compara em relação aos seus concorrentes, buscando assim o reconhecimento das oportunidades e ameaças sejam elas internas ou externas que possam surgir no cotidiano (DORNELAS, 2001).

Quando se fala em empreender é preciso que se compreenda toda a análise de decisões que vão ser implantadas de forma antecipada. Funciona como uma espécie de controle, onde as atividades devem seguir a risca o processo de tomada de decisão, para isso é necessário que se analise os indicadores e os relatórios gerenciais que são disponibilizados pelos administradores (CHIAVENATO, 2007).

O mundo dos negócios ficou cada vez mais competitivo com o passar dos anos, diversas mudanças aconteceram e o mercado exigiu o uso do empreendedorismo como estratégia dos negócios para visar a exploração de novas oportunidades e a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais criativa e inovadora, assumindo assim riscos e coragem para enfrentar os desafios e escolher caminhos mais conscientes (DORNELAS, 2011).

O empreendedorismo passou a ganhar a criação de valor de pessoas dentro das organizações, onde estas começaram a trabalhar juntas para implementar uma ideia através do uso da criatividade, a capacidade de transformar e tomar desejo de modificar o risco e transformá-lo em oportunidade. O empreendedor é o indivíduo que toma a iniciativa de promover o empreendimento a partir de seu comportamento produtivo e inovador. Esses profissionais buscam transformar contextos, estimular e colaborar para a criação de novos



relacionamentos pessoais, de otimismo dentro e fora das organizações (KOTLER, 2010).

Para ser empreendedor é necessário que se tenha uma visão e percepção de tudo que está ocorrendo ao redor, as oportunidades e as possibilidades não podem ser desperdiçadas. As atitudes empreendedoras devem focar nas pessoas e não apenas nas empresas para que essas consigam somar no empreendimento.

Um bom empreendedor enfatiza as principais características como um enorme risco de criar uma realização, através da disposição para que assim possa ser assumido um risco, seja ele moderado ou por autoconfiança. Há várias características que são fundamentais para criar um empreendedor, dentre elas desçam-se a autoconfiança, responsabilidade, foco, força, conhecimento e acima de tudo saber calcular os riscos que o negócio está para assumir (CHIAVENATO, 2012).

Orlickas (2010) a palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa "aquele que está entre" ou "intermediário", essa definição foi usada pela primeira vez no ano de 1725 pelo então economista Richard Cantillon para assim designar os indivíduos que aceitavam correr algum tipo de risco empresarial.

Segundo Miguel (2007) a primeira definição de empreendedor como intermediário surgiu por Marco Polo, que tentou criar uma rota comercial para o Extremo Oriente. Como Intermediário Marco assumiu assim um papel de empreendedor, pois ele quem assinava o tais contratos capitalistas, que poderiam ou não apresentar algum tipo de riscos para as empresas.

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor inovado, onde é necessário dedicar o tempo e todos os esforços necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psíquicos, que podem ou não receber algum tipo de recompensa satisfatória. O autor ressalta ainda que o empreendedorismo crie uma autonomia para o empreendedor investir no negócio, sabendo que pode ou não estar correndo risco sobre seus possíveis investimentos (BERNARDI, 2015).

A essência do empreendedorismo busca compreender e explorar as oportunidades empreendedoras, oportunidades que a concorrência não consegue reconhecer e não seria capaz de achar como potencial comercial. O processo de empreendedorismo é resultado de uma distribuição criativa de produtos que existem ou de métodos produtivos que buscam substituir os novos métodos produtivos (SARTORI, 2011)

Dessa forma compreende-se que o empreendedorismo possui uma ligação, satisfação das necessidades, que tem como principal disposição enfrentar crises, buscando explorar oportunidades e curiosidades de inovações. O termo empreendedorismo aponta para o processo de execução de planos que buscam realizar melhoras na estrutura das organizações. O Próximo capítulo irá abordar sobre os impactos do empreendedorismo digital causado na sociedade, assim como suas vantagens e metas que contribuem para os desenvolvimento organizacional.

### 3. AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DIGITAIS DO EMPREENDEDORISMO DIGITAL

A internet veio para diferenciar o sistema integrado de comunicação e comercialização de serviços e produtos. O surgimento dessa ferramenta nasceu para dar início a geração do comércio eletrônico, ou o chamado e-commerce sendo a principal ferramenta utilizada pelo empreendedorismo nas últimas duas décadas.

A internet é uma rede internacional de computadores que são projetados para gerar um fluxo de comunicação, inicialmente foi o governo norte-americano que precisava melhorar a comunicação entre seus estados. Começou de forma pequena e sem grandes alardes no ano de 1969, sendo desenvolvida pelo Ministério da Defesa dos Estados Unidos. Sua principal função na época era dar suporte ao governo e aos laboratórios de pesquisa de todos os estados (KOTLER, 2001).

A rede mundial de computadores, ou a internet, surgiu bem no começo da Guerra Fria, onde os militares norte-americanos solicitaram ao governo um veículo de comunicação para assim programar seus ataques. Sabendo da deficiência no processo de comunicação entre as bases do país, a solução encontrada foi investir em meios de comunicação mais sofisticados do que os meios convencionais de telecomunicações das bases inimigas (AAKER, 2011).

Na década de 1970 e 1980 a internet deixou de servir apenas para os militares e passou a ser utilizada nos meios acadêmicos, onde estudantes e professores universitários dos Estados Unidos começaram a trocar mensagens e ideias utilizando a rede mundial de telecomunicação. Porém apenas no ano de 1990 que a internet ganhou um alcance geral da população. Nesse mesmo período o engenheiro Tim Bernes-Lee desenvolveu o *World Wide Web* que visava possibilitar a utilização de uma nova interface gráfica e a criação de sites mais dinâmicos que tornariam essa ferramenta mais dinâmica e interessante (CHURCHILL; PETER, 2005).

Os autores ainda ressaltam que foi nesse momento que a internet ganhou um ritmo acelerado. Acredita-se que a criação dessa ferramenta tecnológica foi à maior criação depois da televisão na década de 1950. Outro fato importante é que essa revolução tecnológica conseguiu maximizar a rede de investimento em ciências, ajudando na descoberta de fatos históricos que contribuíram para a educação e saúde.

A expansão da internet ocorreu no ano de 1990. Foi nesse período que surgiram ferramentas de navegação como os navegadores browsers, a *Internet Explorer da Microsoft* e o *Netscape Navigator*. Por conta do surgimento acelerado de provedores de acesso aos portais on-line contribuíram para o mercado financeiro e para o crescimento das grandes organizações. No meio acadêmico vários estudantes começaram a utilizar essa ferramenta como suporte escolar, a criação de sites de games também potencializou a geração tecnológica (BLESSA, 2001).

O autor também cita que a criação de chats de relacionamento e de televendas ganhou destaque, surgindo como ferramenta de comunicação onde o bate-papo virtual passou a servir para negociações e até mesmo contatos que antes eram considerados impossíveis. A busca por emprego também utilizou a internet como ferramenta, o que



ajudou a melhorar a vida de milhares de pessoas desempregadas.

O marketing engloba diversos aspectos relacionados a um produto ou serviço que esteja prestes a chegar a um consumidor. Dessa forma a apresentação antecipada pode causar ao mercado um destaque diferenciado, criando um leque de ofertas para as competições das empresas (AAKER, 2011).

A definição de marketing é praticamente impossível, pois o mesmo existe desde os tempos mais remotos quando o escambo ainda era utilizado pelas antigas civilizações. Acredita-se que os gregos tenham utilizado do marketing para se comunicar e divulgar possíveis produtos que tinham como principal objetivo apresentar seu potencial diante dos seus concorrentes (LIMEIRA, 2000).

O marketing chegou ao Brasil em 1957 através da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas na cidade de São Paulo, onde se tornou conhecido no mercado empresarial e ganhou ênfase em diversos segmentos. Mesmo sendo utilizada por grandes organizações do país, grande parte dos empresários não utilizava de maneira correta como ferramenta de publicidade (GORDON, 2002).

Em 1980 as técnicas empresariais de utilização do marketing eram voltadas apenas para os preços dos produtos, porém os varejistas começaram a compreender que baixar os preços era bem mais lucrativo que investir em ações de propaganda de vendas e publicidade. Os anos passaram e as empresas compreenderam que mesmo baixando os preços, as vendas não estavam suprindo as metas e os objetivos propostos, a venda dependia de vários outros fatores (COSTA, 2003).

O autor ressalta que a divulgação era tão incomum entre as empresas na década de 80, que alguns empresários desconheciam seus próprios concorrentes o que dificultava estabelecer o preço dos produtos. A publicidade era para poucos, isso era decorrente da falta de acesso a tecnologia e aos preços altos que eram cobrados por profissionais da época.

O Marketing pode ser definido como um processo social por meio do qual as pessoas e os grupos de pessoas que buscam obter aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de determinados produtos e prestação de serviços com outros valores. A obtenção de algo ocorre por conta da cobrança da sociedade moderna, que se viu diante da era da informação que passou a ser fundamental para a obtenção de sucesso empresarial e da adaptação dos empreendimentos ao mercado.

Segundo Adolpho (2011) o marketing não deve ser visto apenas como uma ferramenta para a obtenção de lucro ou de acúmulo de informação, é necessário que este seja utilizado de forma adequada e criativa respeitando a real necessidade do negócio e se adaptando a situação em que o mercado se encontra. Dessa forma o marketing passou a ser visto como a arte de descobrir oportunidades, desenvolvendo-as e criando com elas novas oportunidades de lucro.

As empresas só foram em busca dos meios de criação de vínculos com os consumidores quando compreenderam a real necessidade de satisfazer o cliente e criar assim um relacionamento de compra e venda de seus produtos mais diretos. Partindo desse ponto

de vista é que as empresas compreenderam que a utilização do marketing não era desperdício, a venda e dos produtos e a prestação de seus serviços necessitavam chegar aos olhos e aos ouvidos dos clientes de maneira correta, assim como o conhecimento pelo produto concorrente e os preços de mercado (AAKER, 2011).

O autor afirma que a implantação do marketing nas empresas passou a ganhar ênfase, onde o principal objetivo era atender de maneiras mais amplas os desejos e as necessidades dos clientes. A busca incansável para agradar os consumidores fez, surgiu através da utilização do marketing e de seus conceitos eficientes. Todas as empresas que estivessem com foco voltado para o mercado, mantendo o direcionamento no atendimento as necessidades dos clientes obtiveram mais êxito em seus empreendimentos.

Dentro desse contexto nasce o marketing digital que ao longo dos anos tem se tornando uma ferramenta essencial para as empresas, tendo em vista a quantidade de pessoas que tem buscando por informações através do uso da internet que é o espaço caracterizado por disponibilizar os maiores números de informações em uma maior quantidade de tempo, possibilitando maior dinamismo e transparência para o consumidor.

Em 2006 a internet ganhou avanços significativos com o avanço das redes sociais. Um dos pioneiros foi o Orkut que se destacou como um site de relacionamento mundialmente. Com o passar dos anos surgiram novas redes foram surgindo como o *Facebook* e o *Twitter*. Destaca-se ainda que a internet ao longo dos últimos dez anos por vários avanços, facilitando a comunicação entre empresas e seus clientes (KOTLER, 2001).

O uso dessa ferramenta como marketing empresarial facilitou a comunicação, além de ajudar nas exigências feitas pelos consumidores que com o passar dos anos tornaram-se cada vez mais exigentes. O crescimento da utilização da internet possibilitou inúmeras alternativas para o comércio e para o relacionamento pessoal (CABRAL, 1980).

Nesse contexto de amadurecimento do comércio virtual, o relacionamento entre cliente e empresa ganhou o marketing digital como aliado. Essa ferramenta mudou o conceito de vendas e de espaço, onde as organizações conseguiram utilizar as ferramentas digitais de informação para interagir com os clientes.

O marketing online só é possível por conta da internet. A internet oferece inúmeras possibilidades para as empresas conduzirem seus negócios, ela permite que as informações sejam transmitidas facilitando assim a comunicação entre o empreendedor, cliente e fornecedor. Todos os produtos que são oferecidos com auxílio da tecnologia possuem uma área geográfica mais ampla o que aumenta a eficiência e eficácia sobre os mercados onde as empresas atuam (LIMEIRA, 2003).

A utilização da internet oferece uma excelente plataforma para a comunicação, compra e vendas de produtos. Com o passar dos anos essa ferramenta contribuiu de forma significativa para maximizar o desenvolvimento econômico, para os líderes desses negócios a utilização da internet enaltece o potencial desses dos canais de venda.

Segundo Costa (2003) vários são os benefícios oferecidos pelo marketing online, isso só foi possível por conta do processo de globalização tecnológica. É necessário ressaltar que a internet possibilita as empresas apresentar de forma mais dinâmica e objetiva sés



produtos e serviços, onde o consumidor pode adquiri-lo quando e onde quiser com custos e valores bem mais acessíveis. É essa comodidade, conforto e acessibilidade que fazem toda a diferença no mercado.

A utilização do marketing digital é de extrema importância para qualquer organização, tendo ele fins lucrativos ou não. Para Kotler (2001) a definição de marketing está ligada a como uma determinada atividade pode adaptar-se a necessidade de um consumidor, fazendo com que este foque em um mercado alvo e planeje a melhor forma de distribuir seus produtos e prestar seus serviços atendendo as reais necessidades de seu mercado.

Nesse mesmo sentido Gordon (2002) afirma que o marketing tem ligação direta com a identificação das necessidades e da satisfação das pessoas com a sociedade de forma geral. Todo esse contexto busca conceituar como o processo social no qual o fluxo de bens e serviços tem ligação direta com a necessidade do consumidor, buscando assim equilibrar de forma efetiva a oferta e a procura.

Ferreira e Azevedo (2015) acreditam que para a obtenção de bons resultados através do marketing digital o primeiro passo é abandonar os aprendizados tradicionais do marketing tradicional, onde ferramentas mais comuns eram utilizadas. Os autores acreditam que é necessário compreender as diferenças entre o marketing digital e o que ocorre no mundo da internet, e o que acontece fora do meio da tecnologia.

É preciso compreender que mesmo utilizando de ferramentas tecnológicas as diferenças entre o marketing digital e o marketing tradicional vão além, onde uma divulga conteúdos através das mídias sociais de modo que o conteúdo possa ser compartilhado por diversos usuários. O outro tipo de marketing tradicional utiliza a divulgação do conteúdo na rádio, na televisão e utiliza de materiais impressos que são custos mais elevados.

Enquanto o marketing digital puxa os consumidores a buscarem por informações sobre as empresas reagindo assim à enorme demanda do mercado, o marketing tradicional já busca empurrar as informações aos consumidores. O marketing tradicional o ainda aposta que a reação dos telespectadores seja positiva e que estes procurem por produtos de maneira singular, sem se preocuparem com as divulgações de seus concorrentes (ADOLPHO, 2011).

Os custos menores do marketing digital, os conteúdos mais sutis e a frequência com que são compartilhados pelos internautas estimula a interação do consumidor com a empresa, o que estreita a relação para o processo de aquisição. O marketing digital vende a ideia de "um para um", onde o consumidor torna-se único diante do mercado (AAKER, 2011).

A internet permite que o cliente tenha essa individualidade, porém propaga a ideia de que o coletivo é essencial para o processo de divulgação e a aprovação de um determinado grupo contribuindo para o processo de valorização do empreendedorismo. A constante evolução da sociedade criou essa necessidade de buscar de forma efetiva a internet como ferramenta de marketing, isso ocorreu porque essa possibilita a publicidade, a propaganda e o processo artesanal de estratégias e conceitos de divulgação.



## 4. OS IMPACTOS CAUSADOS PELO EMPREENDEDORISMO DIGITAL

O mercado digital passou por inúmeras alterações, entre elas a inserção de novos métodos de desenvolvimento empresarial, o empreendedorismo digital entra nesse meio para salvar possíveis possibilidades de falhas no empreender. Logo tornou-se necessário compreender que houve impactos positivos e negativos com a inserção desses métodos.

Quando se fala em empreender é preciso que se compreenda toda a análise de decisões que vão ser implantadas de forma antecipada. Funciona como uma espécie de controle, onde as atividades devem seguir a risca o processo de tomada de decisão, para isso é necessário que se analise os indicadores e os relatórios gerenciais que são disponibilizados pelos administradores (BAGGIO, 2015).

O mundo dos negócios ficou cada vez mais competitivo com o passar dos anos, diversas mudanças aconteceram e o mercado exigiu o uso do empreendedorismo como estratégia dos negócios para visar a exploração de novas oportunidades e a satisfação das necessidades dos clientes de forma mais criativa e inovadora, assumindo assim riscos e coragem para enfrentar os desafios e escolher caminhos mais conscientes (ARAÚJO, 2017).

O empreendedorismo passou a ganhar a criação de valor de pessoas dentro das organizações, onde estas começaram a trabalhar juntas para implementar uma ideia através do uso da criatividade, a capacidade de transformar e tomar desejo de modificar o risco e transformá-lo em oportunidade. O empreendedor é o indivíduo que toma a iniciativa de promover o empreendimento a partir de seu comportamento produtivo e inovador. Esse profissional busca transformar contextos, estimular e colaborar para a criação de novos relacionamentos pessoais, de otimismo dentro e fora das organizações (CAETANO, 2014).

Para ser empreendedor é necessário que se tenha uma visão e percepção de tudo que está ocorrendo ao redor, as oportunidades e as possibilidades não podem ser desperdiçadas. As atitudes empreendedoras devem focar nas pessoas e não apenas nas empresas para que essas consigam somar no empreendimento.

Um bom empreendedor enfatiza as principais características como um enorme risco de criar uma realização, através da disposição para que assim possa ser assumido um risco, seja ele moderado ou por autoconfiança. Há várias características que são fundamentais para criar um empreendedor, dentre elas desçam-se a autoconfiança, responsabilidade, foco, força, conhecimento e acima de tudo saber calcular os riscos que o negócio está para assumir (MEIRAS, 2013).

Spinelli e Adams (2014) a palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa "aquele que está entre" ou "intermediário", essa definição foi usada pela primeira vez no ano de 1725 pelo então economista Richard Cantillon para assim designar os indivíduos que aceitavam correr algum tipo de risco empresarial.

Segundo Bernardi (2015) a primeira definição de empreendedor como intermediário surgiu por Marco Polo, que tentou criar uma rota comercial para o Extremo Oriente. Como Intermediário Marco assumiu assim um papel de empreendedor, pois ele quem assinava o tais contratos capitalistas, que poderiam ou não apresentar algum tipo de riscos para



as empresas.

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor inovado, onde é necessário dedicar o tempo e todos os esforços necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psíquicos, que podem ou não receber algum tipo de recompensa satisfatória. O Bernardi (2015) ressalta ainda que o empreendedorismo crie uma autonomia para o empreendedor investir no negócio, sabendo que pode ou não estar correndo risco sobre seus possíveis investimentos (BRITO; WEVER, 2003).

A essência do empreendedorismo busca compreender e explorar as oportunidades empreendedoras, oportunidades que a concorrência não consegue reconhecer e não seria capaz de achar como potencial comercial. O processo de empreendedorismo é resultado de uma distribuição criativa de produtos que existem ou de métodos produtivos que buscam substituir os novos métodos produtivos (SARTORI, 2011)

Dessa forma compreende-se que o empreendedorismo possui uma ligação, satisfação das necessidades, que tem como principal disposição enfrentar crises, buscando explorar oportunidades e curiosidades de inovações. O termo empreendedorismo aponta para o processo de execução de planos que buscam realizar melhoras na estrutura das organizações (BRANDÃO, 2011).

A internet tem um papel fundamental sobre o processo de criação de empresas do ramo digital, nesse contexto o poder dessa tecnologia possui um valor significativo para a interação entre pessoas e possui um baixo custo de investimento. Há diversos serviços que integram a internet, onde estes possibilitam a compra e venda de mercadorias em tempo real através de dispositivos eletrônicos (MAXIMIANO, 2012).

Assim o comércio via internet passou a ser um dos dez setores de investimento que mais cresceram nos últimos anos e tornou-se um mercado atrativo para os futuros empreendedores. Um dos motivos é que esse tipo de investimento é financeiramente mais rentável se comparado a um espaço físico, onde o investimento triplica. Além disso, a concorrência nos grandes centros varejistas é um dos fatores que tem chamado atenção dos empreendedores (SCHNEIDER; BRANCO, 2012).

A internet passou a ser uma vitrine de empreendimentos para todos os gostos, onde os pequenos negócios passaram a se destacar apresentando seus produtos e prestação de serviços com livre acesso a rede. Com isso os empreendedores digitais passaram a alavancar suas vendas por possuírem um leque de opções como comparação de preço, entrega dentro dos prazos e deslocamento (CAETANO, 2014).

O empreendedorismo digital é considerado como o promotor do desenvolvimento econômico e tecnológico no mundo, isso porque é responsável por identificar as oportunidades que surgem dentro do ambiente virtual através da constante busca por recursos livres. Esses recursos são transformados em negócios lucrativos e geram grandes empreendedores para o mercado, que não tem medo de se arriscar (MEIRA, 2013).

O estudo do empreendedorismo é voltado para o desenvolvimento de várias competências, habilidades e oportunidades. O empreendedor deve ser criativo e pesquisador, isso porque se tornou essencial que o mesmo opte por caminhos e soluções rápidas e

dinâmicas que atendam o consumidor sem danos ou atrasos. Logo a essência do empreendedor é a preocupação com a melhoria do produto e combate a informalidade (SCHNEIDER; BRANCO, 2012).

O empreendedorismo digital sofreu várias modificações ao longo dos anos. Isso ocorre por que o empreendedor digital é um sonhador, um visionário que busca realizar seu sonho de empreender, inovar e gerar soluções com alto grau de confiabilidade. Por conta da grande mobilização de colaboradores envolvidos nesse tipo de empreendedorismo a cooperatividade, a solidariedade e a coletividade são características marcantes e necessárias para que o negócio funcione (BERNARDI, 2015).

O empreendedorismo digital é o tipo de empreendedorismo que está sempre focado na criação de novos negócios usando a internet como principal ferramenta, divulgado seus serviços através das redes sociais. Ele busca programar novos negócios, através de novos desafios que devem ser enfrentados com o passar dos tempos. Conquistar uma clientela, enfrentar os concorrentes e oferecer os produtos e serviços com diferenciais do mercado competitivo é um dos principais objetivos desse tipo de empreendedorismo (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2017).

O empreendedorismo digital é o tipo que menos teme as críticas das chamadas batalhas do mercado onde se gera uma série de conflitos para serem aceitos. É considerado como um grande planejador, isso porque todos os seus aspectos são importantes para gerar a sustentabilidade do negócio. O trabalho desse empreendedorismo é voltado para o estágio inicial do empreendimento. Todos os desenvolvimentos desse trabalho utilizam ferramentas de capacitação, consultoria e palestras para assim maximizar os objetivos.

Desde o século XX que vem ocorrendo mudanças dentro do ambiente organizacional, algumas mudanças foram se adaptando a necessidade da organização, outras a necessidade imposta pelo mercado. O ambiente globalizado levou as empresas basicamente a procurarem dois caminhos: aderir às transformações da sociedade acompanhando a direção das mudanças e tendências, ou procurar prever possíveis tendências que estavam por vir e antecipar-se a elas (ORLICKAS, 2010).

Por essa razão o autor afirma que as empresas que aderiram à visão futura, puderam aproveitar as oportunidades e se prevenir de possíveis ameaças que poderiam limitá-las das progressões do mercado. Para esse tipo de ação as empresas utilizaram do empreendedorismo, ativo, criativo e contínuo para garantir sua permanência no mercado.

O processo de aplicação do empreendedorismo surge no Brasil como uma oportunidade de construir, rever e desenvolver a leitura da realidade que a empresa vive. Dentro dessa leitura devem-se apontar os pontos críticos, correntes, completos e compreensíveis para que a empresa se adapte às mudanças do mercado de acordo com a necessidade do empreendimento. É necessário que a empresa ao aderir essa ferramenta assuma total responsabilidade sobre seu posicionamento e direcionamento competitivo (MIGUEL, 2007).

Nesse contexto as empresas que adotaram o empreendedorismo digital ao longo dos anos puderam direcionar e controlar seus objetivos, visando à maximização da produção, analisando os pontos fortes e fracos do ambiente organizacional. É necessário ressaltar a

importância de minimizar os impactos negativos que vem desde o processo a elaboração da aplicação do planejamento.

Existem críticas sobre a utilização e aplicação do empreendedorismo digital. Isso ocorre por conta dos questionamentos que envolvem as dificuldades em prevê o futuro do negócio, por conta de toda a burocratização que são impostas pelo mercado. Porém as organizações necessitam se enquadrar em uma série de cobranças feitas pelo mercado concorrente, onde é preciso instalar o planejamento estratégico para minimizar os impactos sofridos (BARKI, 2013).

O empreendedorismo passou a ganhar a criação de valor de pessoas dentro das organizações, onde estas começaram a trabalhar juntas para implementar uma ideia através do uso da criatividade, a capacidade de transformar e tomar desejo de modificar o risco e transformá-lo em oportunidade.

É essa visão de futuro que o empreendedorismo busca alcançar diante de suas intervenções organizacionais. Não há uma busca pela previsão do que vai acontecer e sim a busca por compreender como agir diante da ameaça ou do erro cometido. Para Yunus (2010) o principal erro para aplicação do empreendedorismo é a falta de balanceamento entre a excessiva atenção dada ao processo de formulação de estratégia e a precariedade que cerca a implantação dessa ferramenta quando há falhas no processo.

De acordo com o autor existe uma necessidade de amadurecimento organizacional, principalmente por parte dos empreendedores de uma organização, ou o modelo cultural que impliquem a valorização o produto dentro do processo de aplicação do planejamento. Enquanto essas condições são estiverem propícias para a aplicação do planejamento, haverá sempre uma baixa probabilidade de obtenção de êxito em qualquer atividade que envolva o planejamento estratégico mesmo que este seja principiante (PRAHALAD, 2005).

Um bom empreendedor enfatiza as principais características como um enorme risco de criar uma realização, através da disposição para que assim possa ser assumido um risco, seja ele moderado ou por autoconfiança. Há várias características que são fundamentais para criar um empreendedor, dentre elas desçam-se a autoconfiança, responsabilidade, foco, força, conhecimento e acima de tudo saber calcular os riscos que o negócio está para assumir.

A implantação do empreendedorismo digital representa uma série de mudanças para as organizações, que se refletem nos seus agentes. Diante desse contexto, há a necessário que os administradores envolvidos nessas mudanças fiquem atentos a possibilidade de mudanças no comportamento dos funcionários durante o processo de aplicação da ferramenta. Evitar conflitos dentro do ambiente organizacional é um passo importante para que os objetivos traçados sejam alcançados com êxito (PEDREIRA, 2010).

Nesse contexto o surgimento de novas tecnologias com o auxílio do empreendedorismo contribuiu para que as pessoas se arrissem em criar um negócio com auxílio da área digital, onde a tecnologia *mobile* e *web* passaram a serem utilizadas com frequência. Ressalta-se ainda que não é apenas ter um negócio, é necessário viabilizar a ideia e escolher a área de atuação correta para assim gerar um bom funcionamento.

## 5. CONCLUSÃO

Há vários motivos para se tornar um empreendedor virtual, entre eles estão às vantagens que esse mercado oferece ao empreendedor e os custos benéficos. Grande parte as atividades empreendedoras necessitam apenas de um computador com acesso a internet. O empreendedor digital cria seu negócio de acordo com a necessidade do cenário e ambiente de digital, possibilitando que seu público tenha livre acesso os seus conteúdos. O empreendedorismo digital possibilita ao empreendedor horário flexíveis, além de garantir um bom retorno financeiro por conta da praticidade oferecida pelo mercado digital.

O presente trabalho abordou sobre o perfil do empreendedor virtual diante dos desafios impostos pelo mercado, onde o início desse tipo de empreendedorismo criou um novo mercado com grande relevância, sendo concorrente de espaços físicos. O empreendedorismo digital cria um novo modelo de negócio que oferece produtos e serviços de forma diferenciada, através da plataforma digital objetivando a geração de lucros. É válido ressaltar que o empreendedorismo digital permite que o empreendedor inicie seu negócio com investimento menor, o que contribui para um bom planejamento estratégico que evitam frustrações futuras.

Conclui-se, portanto que o empreendedorismo digital passou a ser a principal ferramenta tecnológica para os pequenos, médios e grandes empreendimentos que buscaram a tecnologia como auxílio para o desenvolvimento do negócio. Nosso objetivo não foi esgotar com o assunto, dessa forma, há muito ainda a ser estudo. Além disso, percebemos que há poucos estudos relacionados ao tema e a abordagem sobre o assunto propõe, inclusive, a sensibilização dos futuros profissionais da área a respeito do assunto em questão. A responsabilidade dessa temática começa por cada um de nós e necessita de atenção para o ramo do empreendedorismo digital e suas inúmeras contribuições para o empreendedor.

## Referências

- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: O guia estratégico de *marketing digital***. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- AAKER, D. A. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, Marcelo Marques; OLIVEIRA, Carolina Rodrigues. **Empreendedor e independente: um novo jornalismo digital com narrativas de impacto**. Trabalho de Conclusão de Curso (Comunicação Social – Jornalismo) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Empreendedorismo e Armadilhas comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-Venda**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRANDÃO, V. C. **Comunicação e marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas**.



Intercom, 2011.

BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARKI, Edgard *et al.* **Negócios com impacto social no Brasil.** São Paulo, 2013.

CAETANO, R. **O gigante crescimento do empreendedorismo digital.** 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-gigante-crescimento-do-empreendedorismo-digital/80213/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

CABRAL, Plínio. **Propaganda: Técnica da comunicação industrial e comercial.** São Paulo: Atlas, 1980.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora: estudos de casos brasileiros.** Ribeirão Preto: Villimpres, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas.** 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** Saraiva, 2012.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul . **Marketing: criando valor para os clientes.** Tradução da 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, Nelson Pereira. **Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José. **Plano de negócios: seu guia definitivo.** 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERREIRA JR., A. B., AZEVEDO N. Q. **Marketing Digital: Uma análise do mercado.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, a edição do novo milênio,** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. **Marketing 3.0.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMEIRA, Tânia M. V. In: Dias, S. R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarau, **Empreendedorismo.** São Paulo: Person, 2012.

MEIRA, Silvio. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil.** 1 ed. São Paulo: Casa da Palavra, 2013. 416 p.

MIGUEL, Paulo A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção.** São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** 1. ed. Curitiba: Ibplex, 2010.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro.** Porto Alegre, Bookman, 2005.

PEDREIRA, Luana S. da. **Aprendizagem Organização e Mudança: um estudo exploratóriodescritivo em organizações comunitárias da zona sul de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SARTORI, R. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I. Tese (Doutora-**

**do em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - UFSC, Florianópolis, 2011.**

SCHNEIDER, E. I.; BRANCO, H. J. C. **A caminhada empreendedora:** a jornada de transformação de sonhos em realidade. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Criação de novos negócios:** empreendedorismo para o século XXI. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Negócios sociais.** 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-negocios-sociais,b01e-7b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 abr. 2022.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.



# CAPÍTULO 27

## **LOGÍSTICA REVERSA: A REDUÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS**

*REVERSE LOGISTICS: REDUCING ENVIRONMENTAL IMPACTS*

**Geyse Mairla Bezerra da Silva<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão



## Resumo

**A** logística reversa é uma prática de logística que consiste em realizar o ciclo reverso da logística tradicional, o seu ciclo se inicia após a chegada, do produto ou serviço, no consumidor final. Ela tornou-se uma aliada da sustentabilidade para a redução dos impactos ambientais causados pelas organizações, impactos que tornaram-se um problema crítico para a sociedade. Tendo em vista o contexto apresentado, esta pesquisa foi realizada com o intuito de demonstrar que a logística reversa é uma aliada fiel da sustentabilidade, visto que é uma das ferramentas mais importante e mais eficaz para melhoria do meio ambiente. Nesta pesquisa também é apresentada os conceitos de logística, logística reversa e sustentabilidade; as vantagens e desvantagens da LV; e os impactos positivos que correlacionam com a sustentabilidade na utilização da logística reversa. A metodologia de pesquisa adotada foi a revisão de literatura bibliográfica, realizada a partir de um estudo em livros, artigos e revistas científicas sobre o tema. Um dos principais resultados obtidos com a pesquisa indica que a sustentabilidade necessita ser aliada da logística reversa, sendo dependente especialmente do sucesso dela para seu próprio benefício. Outro resultado obtido é como realmente é vantajoso aderir a essa prática de logística na organização. Enfim se faz necessário a conscientização das organizações e da sociedade para a redução dos impactos causados no meio ambiente.

**Palavras-chave:** Logística reversa, Logística, Impactos ambientais, Sustentabilidade, Meio ambiente.

## Abstract

**R**everse logistics is a logistics practice that consists of performing the reverse cycle of traditional logistics, its cycle begins after the product or service arrives at the final consumer. It has become an ally of sustainability to reduce the environmental impacts caused by organizations, impacts that have become a critical problem for society. In view of the context presented, this research was carried out in order to demonstrate that reverse logistics is a faithful ally of sustainability, since it is one of the most important and most effective tools for improving the environment. This research also presents the concepts of logistics, reverse logistics and sustainability; the advantages and disadvantages of VL; and the positive impacts that correlate with sustainability in the use of reverse logistics. The research methodology adopted was the literature review, carried out from a study in books, articles and scientific journals on the subject. One of the main results obtained with the research indicates that sustainability needs to be allied with reverse logistics, being especially dependent on its success for its own benefit. Another result obtained is whether it is really advantageous to adhere to this logistics practice in the organization. Finally, it is necessary to raise awareness of organizations and society to reduce the impacts caused on the environment.

**Keywords:** Reverse logistics, Logistics, Environmental impacts, Sustainability, Environment.



## 1. INTRODUÇÃO

A logística reversa é uma ferramenta aliada da sustentabilidade, com o objetivo principal de ser a principal ferramenta para a redução dos impactos ambientais, causados pelo excesso de resíduos gerados pelas indústrias. Sua principal função é o reaproveitamento ou destinação correta dos resíduos gerados pelo consumidor final.

O presente trabalho justifica-se por ter a disposição de informações com perspectiva científica, de um dos temas mais importantes para o futuro da sociedade: logística reversa: a redução dos impactos ambientais. Compreende-se o grau de importância do tema escolhido, pois com a conscientização da sociedade e dos empresários é possível reduzir os impactos ambientais, e conseqüentemente manter o bem-estar socioambiental.

O problema de pesquisa é: qual a importância da logística reversa como ferramenta para sustentabilidade? Para responder esse problema, foi desenvolvido um breve estudo que justifica sua importância, e foi acordado no mesmo as vantagens e desvantagens da logística reversa, esclarecendo dúvidas.

O objetivo geral desta revisão de literatura bibliográfica é, compreender a logística reversa como ferramenta para a sustentabilidade, explicando sua importância para a redução dos impactos ambientais. Os objetivos específicos compreendem: apresentar os conceitos de logística, logística reversa e sustentabilidade; entender as vantagens e desvantagens, e apresentar os impactos positivos que se correlacionam com a sustentabilidade na utilização da logística reversa.

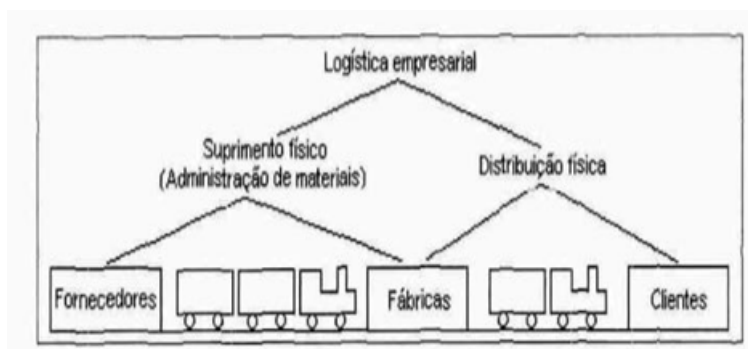
O procedimento metodológico resume – se em uma revisão de literatura bibliográfica, onde foi pesquisado em livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de buscas nas seguintes bases de dados: base 1 – artigos científicos, base 2 – livros de logística, base 3 – revistas científicas sobre logística reversa, base 4 – artigos postados no Google acadêmico. O período dos artigos pesquisados foi de até 10 anos atrás (artigos publicados até 2012), os locais das buscas foram no site Google acadêmico e em bibliotecas virtuais.

Após a obtenção de dados, foi iniciado a organização de informações para melhor entendimento do leitor. Após isso deu-se início a montagem da estrutura do trabalho, que o mesmo foi dividido em: 3 capítulos, elementos pré-textuais e elementos pós-textuais. Cada capítulo ficou responsável por explorar um objetivo específico, e assim foi decorrido todo o trabalho.

## 2. CONCEITO DE LOGÍSTICA, LOGÍSTICA REVERSA E SUSTENTABILIDADE

### 2.1 Conceito de logística

“É o conjunto de meios e métodos relativos à organização de um serviço, especialmente do fluxo de materiais, antes, durante e após a produção” (LORENI TERESINHA BRANDALISE, 2017, P.20). O conceito de logística se resume sendo o processo de transporte e gerenciamento das mercadorias desde a captação da matéria-prima, fabricação, armazenagem, transporte e finaliza o processo com a chegada ao consumidor final. Esse processo é representado na Figura 1.



**Figura 1:** Escopo da logística empresarial

**Fonte:** Ballou (1998, p.35)

A Figura 1 representa a ordem do ciclo dos processos logísticos, que se inicia na captação da matéria-prima e finaliza na chegada para o consumidor final, esclarecendo que se trata de um processo com combinações de fatores físicos, humanos e organizacionais, para obtenção de sucesso na logística da organização.

Esse processo está sendo utilizado há séculos, foi principalmente aplicada no contexto da era militar. Ela está presente desde a necessidade de se utilizar animais como meios de transporte de mercadorias, prática realizada no século XVIII e XIX, já atualmente existem múltiplas alternativas de transporte de mercadorias e serviços em geral, exemplos mais comuns disso são (ferroviário, aéreo, aquaviário, rodoviário e dutoviário).

### 2.2 Conceito de logística reversa

Segundo a PNRS (BRASIL, 2010)

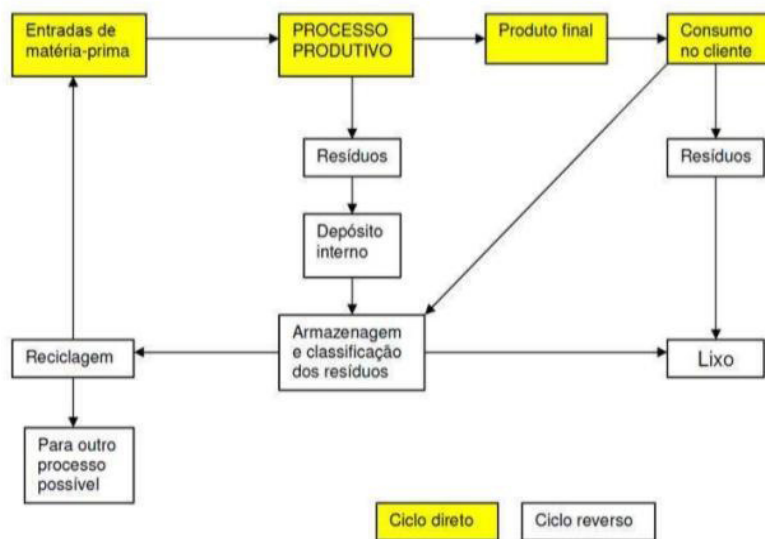
A logística reversa é definida como um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. PNRS (BRASIL, 2010).

É um processo que complementa a logística, ela é responsável por completar o seu ciclo retornando os produtos já utilizados pelo consumidor final ou produtos com defeitos

de fabricação. Os produtos passam por uma etapa de reciclagem e o processo continua até a chegada na cadeia produtiva, onde terá seu destino decretado de acordo com seu estado e matéria prima, finalizando seu "ciclo de vida".

Souza e Fonseca (2018):

Apontam que a logística reversa possui os mesmos processos da logística direta (armazenagem, transporte, estoques, fluxo de materiais, sistemas de informação); logo o seu sistema como um todo deve ser bem estruturado, considerando que os erros podem ocasionar em aumento de custos, tantos financeiros, quanto de imagem. (SOUZA; FONSECA, 2018)



**Figura 2:** Fluxo direto e reverso.  
**Fonte:** Leite (1999).

A Figura 2 anuncia o início e o fim do ciclo da logística reversa. Esse processo é composto por 4 etapas: captar os resíduos gerados pelos consumidores; embalar os resíduos; enviar para o local destinado e a etapa final que é a chegada do produto ao seu destino já definido na etapa 3.

“O aumento do consumo na sociedade atual é notório. Como consequência Uma enorme quantidade de recursos naturais é consumida e, ao final, grandes quantidades ainda são descartadas sob a forma de resíduos” (NOVAES; SILVA, 2013).

A logística reversa iniciou-se nas décadas de 70 e 80, quando estudiosos e analistas observaram que, houve aumento no consumo em (alimentos, roupas, equipamentos e suprimentos em geral) por conta do aumento populacional. Acerca disso eles observaram que havia necessidade de diminuir o consumo de suprimentos extraídos da natureza, visto que haviam muitos prejuízos ambientais irreversíveis e assim foi criada uma solução alternativa para a continuidade de fabricação e utilização desses recursos sem prejuízos maiores para o meio ambiente.

Existem duas categorias diferentes de canais de distribuição reversa: o pós-consumo e o pós-venda. O primeiro se resume nas formas de processamento, e nas formas de comercialização dos produtos do pós-consumo ou da sua matéria-prima, o processo se inicia na devida coleta do insumo e continua até a sua reinstituição no ciclo produtivo, se

transformando em matéria-prima secundária.

A segunda categoria do canal de distribuição reversa é o pós-venda, ele autoriza a reinstalação dos produtos ao ciclo de negócios, são produtos que sofreram com a devolução pelo cliente, por múltiplos motivos, e também há aqueles que sofrem com o prazo de validade e defeitos de fabricação. Esses produtos são direcionados para a reciclagem, desmanches, concertos, mercado secundário, entre outros.

Enfim, o conceito de logística reversa ainda se encontra em constantes evoluções tecnológicas, conceitual e social, levando em consideração os benefícios que essa ferramenta da sustentabilidade tem a oferecer, direcionando múltiplos benefícios ao meio ambiente, incluindo também benefícios para as indústrias economicamente, originando cada vez mais curiosidade e disposição dos empresários e governadores para adquirir essa ferramenta sustentável.

“Os bens industriais de pós-venda, esses retornam à cadeia de suprimentos, sendo reintegrado ao ciclo de negócios, por meio de várias formas de comercialização e processamentos” (FARIA; POLIDO, 2018).

## 2.3 Conceito de sustentabilidade

É uma ação de desenvolvimento que trabalha para harmonizar dois objetivos importantes: não esgotar os recursos para o futuro, conservando o meio ambiente e o desenvolvimento econômico. Sendo assim, ela é uma representação da relação entre o homem e o meio ambiente, com o objetivo de intensificar a relação entre a ecologia e a economia.

A sustentabilidade é composta por 3 pilares: econômico, social e ambiental, que Unidos formam o conceito de sustentabilidade. Esse tripé é responsável por proteger e preservar o bem-estar do meio ambiente, e ao mesmo tempo desenvolvendo e fortalecendo a economia nacional e mundial.

Um dos objetivos da sustentabilidade é a conscientização das empresas, da sociedade e dos governadores, eles são os grandes responsáveis pelo esgotamento de recursos naturais. Visando esse problema, a sustentabilidade pretende proteger esses recursos, para que no futuro próximo exista insumos suficientes para a sobrevivência humana.

Existem diversas ações para diminuir o estrago já existente no planeta, algumas delas são: reduzir o consumo de água mundialmente, tendo em vista que só existe 1% de água doce potável para consumo no mundo; reciclar a maior quantidade de matéria-prima possível, para assim reduzir a quantidade de lixo já existente; reduzir ou acabar com o uso da matéria-prima mais utilizada no mundo (O plástico), visto que o plástico demora cerca de 450 anos para se decompor por completo, assim concluindo que ele deve ser extinto de uso diário. Essas são uma das ações que a sociedade pode realizar para defender e cuidar do bem-estar do meio ambiente.

Existem ações que só empresas têm potencial para realizar certas mudanças, algu-

mas delas são: o desmatamento que se tornou um dos maiores estragos ambientais do mundo, visto isso, estudiosos recomendam a diminuição fortemente do ritmo de desmatamento das florestas; outra ação que causa muito danos ambientais é o grande volume de gases tóxicos liberados na atmosfera (poluições de gases em geral), o mesmo ocasiona danos irreversíveis na atmosfera como o aquecimento global.

Desta forma, o próximo capítulo tratará de descrever e contextualizar as vantagens e desvantagens da logística reversa, e aperfeiçoar o entendimento sobre essa logística.

### 3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA LOGÍSTICA REVERSA

#### 3.1 Vantagens da logística reversa

A logística reversa agrega diversas vantagens: econômica, competitiva e sustentável, principalmente para o grupo de empresários e juntamente para o corpo social. A vantagem econômica é um dos geradores de curiosidade dos grupos de empresários pela logística reversa, tornando possível a utilização dessa ferramenta, exclusivamente, pelos fins econômicos.

A logística possui também objetivos econômicos, tendo em vista os resultados financeiros que o aproveitamento das matérias-primas pós-venda e pós-consumo fornecem para a organização, além dos benefícios com a economia de energia para produzir, bem como a melhoria da imagem da empresa perante a sociedade, aumentando a cartela de clientes através de uma responsabilidade sustentável (MENDONÇA et al., 2017).



**Gráfico 1:** Principais fatores para a adoção de procedimentos de gestão

**Fonte:** CNI (2010)

No Gráfico 1 esclarece os principais motivos pelo qual as organizações adotam as práticas ambientais. O Meio ambiente obtém vantagens em cima dessa logística, essas que são de grau importantíssimo a sobrevivência do mesmo, visto que o conceito da logística reversa é a diminuição fortemente da retirada de insumos naturais, com a finalidade de redução de custos externos. Algumas das principais vantagens são:

- Diminuição do alto volume de lixo nos lixões, item prejudicial as áreas urbanas, ao solo, ao ar e à saúde do corpo social, visto que os Lixões podem conter diversas doenças como por exemplo a dengue, a leptospirose, a leishmaniose entre outras.
- Diminuição de aquisição de matéria prima, sendo que com a logística reversa, as fábricas utilizam matéria prima secundária, afim de poupar os recursos naturais, com o intuito de diminuir os gastos e os impactos ambientais.
- Diminuição do uso do gás carbono das operações logística, fundamentando como consequência a diminuição da poluição do ar, em razão de combater as mudanças climáticas e diminuir os efeitos do aquecimento global.
- Diminuição do desmatamento e das queimadas das florestas, tendo em vista que é capaz de utilizar recursos recicláveis, e não obter perda da qualidade original.
- "Aumento da vantagem competitiva, visto que a empresa que utiliza a logística reversa tem vantagem competitiva, já que os consumidores começam a preferir produtos com apelo à sustentabilidade e responsabilidade social" (DRUWE, 2014).
- Aumento da credibilidade, visto que algumas organizações aplicam a política de logística reversa em sua organização, utilizando o selo de sustentabilidade como estratégias de marketing, com fins de fidelizar seus clientes e gerando confiança em cima dos seus produtos ou serviços.
- Aumento de lucros com a prática ambiental, operando um fluxo reverso eficiente, obtendo como consequência a diminuição de custos da organização.

Há diversas razões que podem incentivar uma empresa a adotar estratégias ambientais; além dos interesses econômicos, podem surgir estímulos internos e externos. Esses estímulos podem ser descritos como fatores motivadores para a adoção de estratégias e práticas de responsabilidade ambiental (DIAS, 2011, p.67).

"Os estímulos externos são: demanda do mercado, a concorrência, o poder público e a legislação ambiental, o meio sociocultural, as certificações ambientais e os fornecedores" (DIAS, 2011, p.69).

Os estímulos internos são: a necessidade de redução de custos, incremento na qualidade do produto, a melhoria da imagem do produto e da empresa, a necessidade de inovação, o aumento da responsabilidade social e a sensibilização do pessoal interno (DIAS, 2011, p.69).



## 3.2 Desvantagens da logística reversa

Na política da logística reversa estão presentes alguns empecilhos, visto que se trata de uma evolução tecnológica na logística e na sustentabilidade. Por essa razão ela transforma-se em desvantagens voltadas principalmente para os grupos de empresários, se tornando um fator que desestimula algumas empresas a adotar essa política em seus processos tradicionais.

“Por sua vez, as desvantagens estão relacionadas às dificuldades em manter o bom desempenho da logística reversa, bem como o retorno não planejado de produtos ou materiais” (FONSECA, 2015).

1. Uma das maiores desvantagens são os processos burocráticos, visto que se trata de processos logísticos, existem leis, normas e regulamentos a serem cumpridos pelas empresas, gerando assim dificuldade e desânimo dos empresários. A lei responsável pela logística reversa é a Lei nº 12.305/2010, em que fica fundamentado a definição da logística reversa e o motivo pelo qual deve ser adotada.
2. Outra desvantagem é o aumento de controle sobre os produtos, dado que às organizações são responsáveis pelos resíduos sólidos gerados por elas.
3. O aumento das despesas com os transportes responsáveis pelo retorno dos resíduos, origina uma desvantagem dessa logística.
4. A quantidade de produtos que retorna para as indústrias é elevada, originando mais um custo de armazenamento para as organizações.
5. Outra desvantagem é a demora do retorno do investimento financeiro aplicado pelos empresários, dado que à adoção dessa logística é um investimento a longo prazo, pelo motivo de se tratar de processos logísticos reversos, e existirem fatores que demandam tempo, como por exemplo, o ciclo de vida útil dos produtos.
6. Outra desvantagem é o cumprimento de todas as legislações vigentes, a legislação ambiental é o órgão responsável pela fiscalização da execução dessas leis.

A legislação ambiental brasileira da logística reversa é representada pela PNRS. Ela estabelece as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos e às responsabilidades dos geradores desses resíduos e do poder público. No âmbito das responsabilidades, tantas pessoas físicas quanto jurídicas, de direito público ou privado, estão sujeitas à observância da PNRS, portanto, devem dar destinação correta aos resíduos sólidos, sob pena de autuações e multas pelo não cumprimento da lei 12.305/2010.

“De uma forma geral, os desafios da logística reversa são relevantes pelas características dos produtos retornados e pela sua conduta geral de heterogeneidade, que determinam soluções logística adequadas a cada caso ” (LEITE, 2014).

Em resumo, o próximo capítulo abordará os impactos positivos que correlacionam



com a sustentabilidade na utilização da logística reversa, fundamentando a finalidade da logística reversa e seus benefícios.

#### **4. OS IMPACTOS POSITIVOS QUE CORRELACIONAM COM A SUSTENTABILIDADE NA UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA**

“Há necessidade de uma alteração do pensamento empresarial, buscando incorporar desde o projeto de produtos e regulamentação, variáveis ligadas ao meio ambiente e a qualidade de vida da população” (CÂMARA, 2009, p.67).

Shibao et al. (2010) afirmam que, na prática, a “logística reversa tem como objetivo principal reduzir a poluição do meio ambiente e os desperdícios de insumos, assim como a reutilização e reciclagem dos produtos”.

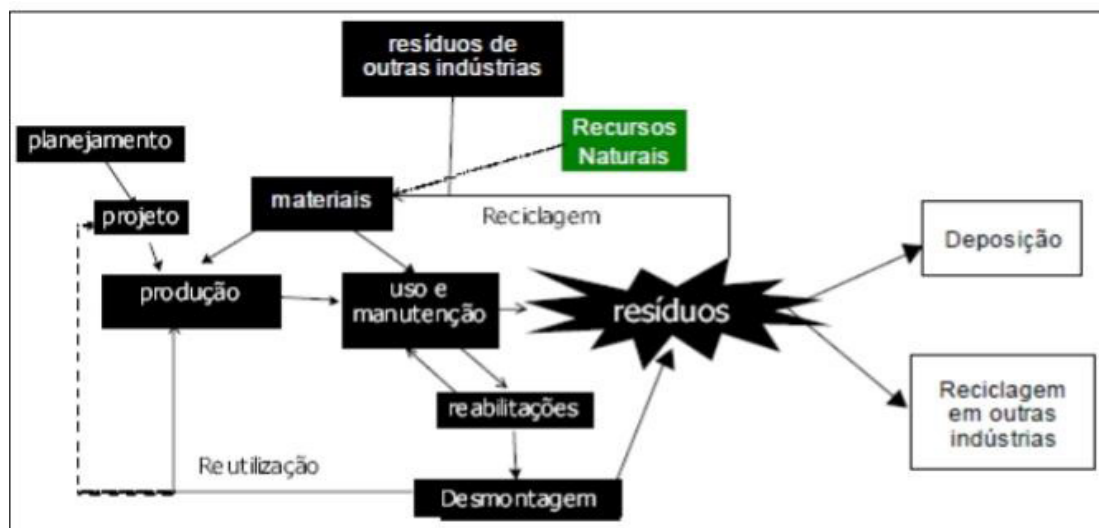
Os problemas gerados pela alta produtividade de novas mercadorias, muitas delas com alta descartabilidade, e o consumo elevado atualmente fazem com que o estudo da logística reversa fosse considerado importante para as organizações que querem se atualizar diante das necessidades e exigências da sociedade como um todo (NOCE et al., 2018).

“O aumento do consumo na sociedade atual é notório. Como consequência, uma enorme quantidade de recursos naturais é consumida e, ao final, grandes quantidades ainda são descartadas sob a forma de resíduos” (NOVAES; SILVA, 2013).

A logística reversa tem fundamentação no contexto de diminuir os impactos do meio ambiente. Por essa razão, a LV e a sustentabilidade se correlacionam, realizando em conjunto uma melhor gestão dos resíduos gerados e utilizados pela sociedade, oferecendo um destino mais favorável para esses resíduos, e melhoria para o meio ambiente.

Um dos impactos positivos desse relacionamento é a oportunidade de promover a regressão dos resíduos, transformando-os em matéria-prima secundária, implementando-os de volta ao ciclo produtivo e agregando valor ao devido produto, e consequentemente diminuindo o alto volume de retirada de matéria-prima da natureza.

A logística reversa promove 3 maneiras de reutilização dos materiais, são elas: o reuso, a remanufatura e a reciclagem. O reuso é um modo de reparo dos produtos que sofreram danos, ou compõe algum defeito de fabricação, e no final são reutilizados por outros clientes. A remanufatura é um meio de reaproveitamento do produto, realizando substituições de alguns componentes, para reaproveitamento do objeto. A reciclagem é o processo que o produto não possui utilidade original, sendo encaminhado para reaproveitamento da sua matéria-prima, retornando ao ciclo produtivo. A Figura 3 representa as 3 opções de reutilização dos produtos.



**Figura 3:** ciclo de produção  
**Fonte:** John (2000)

Outro impacto positivo é o estímulo que a logística reversa propaga para as organizações, motivando elas a aderir a essa logística com o intuito de aumentar as suas vantagens competitivas e pela redução dos custos com matéria-prima, sendo fundamental para a sustentabilidade, executando impactos positivos para ambos os lados presentes nesse relacionamento.

A diminuição dos resíduos sólidos é outro impacto positivo, visto que o líquido expelido pelos lixos orgânicos (chorume), líquido altamente poluente, contamina o solo quando entra em contato com a terra, sendo possível a contaminação dos Lençóis freáticos. Com a adesão da LV, o risco de contaminação diminui sendo favorável para o meio ambiente e importante para a sustentabilidade.

O Quadro 1 demonstra que a sustentabilidade se divide em 5 dimensões: social, econômica, ecológica, espacial, cultural. Essas dimensões permitem a aplicação, com mais facilidade, da logística reversa, fundamentando como ferramenta para a sustentabilidade, enfatizando a sua importância para o desenvolvimento sustentável.

<b>Sustentabilidade social</b>	Igualdade de direitos e das condições de vida das populações.
<b>Sustentabilidade econômica</b>	Viabiliza a alocação e a gestão eficiente dos recursos.
<b>Sustentabilidade ecológica</b>	Coloca em favor da harmonização do desenvolvimento e da preservação ambiental, com atenção aos limites dados pela capacidade de suporte dos sistemas envolvidos.
<b>Sustentabilidade espacial</b>	Dada pela distribuição mais racional das atividades produtivas e sociais no espaço físico, com ênfase no equilíbrio entre o meio rural e o urbano.
<b>Sustentabilidade cultural</b>	Ligada à questão dos valores da sociedade, da educação, da pluralidade de interesses e necessidades humanas, das peculiaridades de cada sistema cultural.

**Quadro 1:** Significados da sustentabilidade  
**Fonte:** Sachs (1993, p.32)

Segundo Sachs (1993, p.27), “é necessário que sejam consideradas, simultaneamente, as cinco dimensões, para uma apreensão completa de seu significado”.

Leite (2009) aponta que:

A consciência ecológica como um valor gerencial universal, que afeta o comportamento organizacional e individual. Muitas organizações adotam a logística reversa pela valorização da sua imagem, mas o quadro 2 representa os benefícios ambientais e econômicos, que a prática da logística reversa correlacionada com a sustentabilidade é capaz de produzir (LEITE, 2009).

A discussão da adoção da logística reversa por parte das empresas foi fundamentada em três eixos principais: o aspecto ambiental, o aspecto financeiro e o aspecto legal, além da possibilidade de vincular uma forte imagem “verde” e ambientalmente responsável às empresas (COUTO; LANGE, 2017).

Para Savitz (2007, p.45) “a responsabilidade socioambiental é aquela que gera lucro para o acionista, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com que mantem relações”.

Existem funções que devem ser realizadas através de cada setor do processo de logística reversa, favorecendo o processo e otimizando o tempo. Os setores são os consumidores, os comerciantes, as indústrias e o Governo.

- o consumidor tem que ser o responsável pelo produto que não exerceu o seu devido uso, realizando a devolução nos locais indicados.
- os comerciantes precisam instalar locais apropriados para a coleta dos produtos devolvidos.
- as indústrias necessitam se responsabilizar com a retirada desses produtos, para iniciar o ciclo de logística, reciclagem ou reutilização.
- o governo precisa motivar e conscientizar os consumidores para acontecer a execução de todas as etapas.

Diante dos fatos apresentados, a sociedade e as organizações necessitam urgentemente se conscientizar de que é necessário o uso da logística reversa como ferramenta para a sustentabilidade, e para o desenvolvimento sustentável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfim, o problema de pesquisa foi respondido, concluindo que a logística reversa é uma ferramenta aliada da sustentabilidade, enfatizando a sua grande responsabilidade na redução dos impactos ambientais. Sua aplicação se torna complicada pelo simples fato de pessoas físicas não terem acesso ao conhecimento da existência e do funcionamento da



logística reversa.

O primeiro capítulo esclareceu todo o contexto histórico e científico da logística, logística reversa e da sustentabilidade, enfatizando a importância delas e demonstrando o ciclo de funcionamento de cada uma, se tornando o capítulo chave para entendimento da pesquisa sobre a logística reversa e da sua importância.

O segundo capítulo foi responsável por apontar as vantagens e desvantagens da logística reversa na prática, demonstrando seus pontos positivos e negativos, tanto para a sustentabilidade como também para as organizações que a aderirem, explicando se é vantajoso ou não adquirir ela na organização.

O terceiro é último capítulo explicou os impactos positivos que correlacionam com a sustentabilidade, esclarecendo o motivo pela qual as organizações adotam essa prática, visto que um dos objetivos é contribuir para a redução dos impactos ambientais, sendo uma ferramenta aliada da sustentabilidade.

Concluindo, a pesquisa obteve sucesso em seus resultados, considerando os pontos positivos e negativos da LV, desenvolvendo seus conceitos no decorrer da pesquisa, esclarecendo os motivos pelo qual as organizações devem aderir a essa prática de logística, com o objetivo final de demonstrar que é possível ser lucrativo e sustentável em uma organização.

## Referências

ALVES, Adriano; SELLA, Marcio; OLIVEIRA, Alessandra. logística reversa. londrina: editora e distribuidora educacional S.A, 2015. 240 p. ISBN 9788584822027.

BRANDALISE, Loreni. administração de materiais e logística. [S. /].: Cascavel: Simplissimo livros ltda, 2017.

CARNEIRO, Erick. desenvolvimento sustentável e logística reversa: um passo no caminho das práticas sustentáveis. revista de direitos difusos, 2018.

CARNEIRO, Erick. **Desenvolvimento sustentável e logística reversa: um passo no caminho das práticas sustentáveis**. 2018. Disponível em: <http://ibap.emnuvens.com.br/rdd/article/view/148/82>

CARVALHO, Glácia. sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma visão contemporânea. revista gestão e sustentabilidade ambiental, v. 8, n. 1, 2019.

FONSECA, Emmily *et al.* evolução dos estudos de logística reversa realizados no contexto nacional: uma análise bibliométrica. revista científica eletrônica de engenharia de produção, v. 15, n. 4, 2015.

GARCIA, Bruno; BERTACI, Moacir. logística reversa a caminho da sustentabilidade. interface tecnológica, v. 17, n. 2, 2020.

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2018&q=sustentabilidade+conceito&oq=sustentabilidade#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DI2HzukS7iS0J](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=sustentabilidade+conceito&oq=sustentabilidade#d=gs_qabs&u=%23p%3DI2HzukS7iS0J)

OLIVEIRA, Gláucia. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma visão contemporânea**. 2019. Disponível em:

OLIVEIRA, Neuzvacyr. **Logística reversa e sustentabilidade**. 2018. Disponível em: <http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositoriootcc/article/view/904>

PEIXOTO, Barthira; FERREIRA, Ketillin; DANTAS, Natalia. a logística reversa no brasil: responsabilidade ambiental e a perspectiva econômica. xi simpósio de engenharia de produção de sergipe, 2019

ROSA, Fabiano; MAAHS, Thales. Logística reversa: uma alternativa para redução de custos e impactos ambientais das organizações. revista espacios, v. 37, n. 27, 2016. Acesso em: 16 abr. 2022.



# CAPÍTULO 28

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR ORGANIZATIONS*

**Barbara Costa Santos<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O planejamento estratégico surgiu como um guia para auxiliar as empresa em direção ao sucesso, para que isso ocorra, é necessário que seja desenvolvida, uma visão de médio e longo prazo, para que assim possa ser conquistado o objetivo do negócio. Essa ferramenta é responsável pela orientação das organizações na tomada de decisões e na distribuição de recursos que deve ser utilizados durante esse período de elaboração do planejamento estratégico. A aplicação do planejamento estratégico para empresas surge como ferramenta auxiliadora que pode transformar a permanência desse negócio no mercado, principalmente por conta das constantes mudanças tecnológicas e econômicas que o mercado tem sofrido ao longo dos anos. O objetivo geral deste trabalho foi conhecer a importância do planejamento estratégico para as organizações. O trabalho foi elaborado através da metodologia de estudo bibliográfica e teórica, levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros, revistas e relatórios periódicos desenvolvidos nos últimos anos. Conclui-se, portanto o planejamento estratégico tem como finalidade definir como a organização irá aplicar seus recursos, aumentando a possibilidade de que a organização terá um futuro promissor.

**Palavras-chave:** Planejamento; Estratégia; Planejamento Estratégico; Empresas; Diagnóstico Estratégico.

## Abstract

Strategic planning has emerged as a guide to help companies towards success. For this to happen, it is necessary to develop a medium and long term vision, so that the business objective can be achieved. This tool is responsible for guiding organizations in decision making and the allocation of resources that should be used during this strategic planning period. The application of strategic planning for companies emerges as an auxiliary tool that can transform the permanence of this business in the market, mainly due to the constant technological and economic changes that the market has undergone over the years. The general objective of this work was to know the importance of strategic planning for organizations. The work was elaborated through the methodology of bibliographical and theoretical study, gathering information about this theme in articles, books, magazines and periodic reports developed in the last years. It follows, therefore, that strategic planning aims to define how the organization will apply its resources, increasing the possibility that the organization will have a promising future.

**Keywords:** Planning; Strategy; Strategic planning; Companies; Strategic Diagnosis.



## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico surgiu como um guia para auxiliar as empresas em direção ao sucesso, para que isso ocorra, é necessário que seja desenvolvida, uma visão de médio e longo prazo, para que assim possa ser conquistado o objetivo do negócio. Essa ferramenta é responsável pela orientação das organizações na tomada de decisões e na distribuição de recursos que deve ser utilizado durante esse período de elaboração do planejamento estratégico.

O mercado passou ao longo dos anos por constantes transformações, onde a tecnologia e a economia ganharam cada vez mais ênfase, o que influenciou de forma significativa no comportamento do consumidor e conseqüentemente afetou a qualidade das empresas. Dentro do ambiente organizacional, é essencial que as empresas busquem determinar seus objetivos e estratégias.

Pretende-se através da referida pesquisa, demonstrar a importância do planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações que tem por finalidade atingir os objetivos desejados e que possam ser executados de modo eficiente, usando o mínimo de recursos. Tem por base a análise crítica dos cenários futuros traçando ainda as estratégias, planos e rumos da organização visando concentrar esforços no objetivo de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a obtenção de objetivos organizacionais.

Uma das principais dificuldades no planejamento estratégico está em definir e conhecer o público ao qual a sua empresa se destina. Essa etapa é muito importante, pois boa parte das estratégias será voltada para os consumidores finais dos produtos ou serviços que o seu negócio oferece. O problema desta pesquisa consiste em: Qual a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento das organizações?

O objetivo geral deste trabalho foi compreender importância do planejamento estratégico como ferramenta auxiliadora para o desenvolvimento das organizações. Já os objetivos específicos buscam: descrever os aspectos históricos do planejamento estratégico, apresentar as ferramentas do planejamento estratégico e sua aplicabilidade na orientação de tomadas de decisões nas organizações e estudar a importância do planejamento estratégico na gestão das organizações maximizando o seu potencial produtivo e fortalecer o seu posicionamento no mercado.

Para elaboração deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada nas obras dos autores Almeida (2003), Oliveira (2001), Davenport (2007), entre outros citados no decorrer do desenvolvimento. Foi realizado também o levantamento de informações sobre esta temática em artigos, livros e revistas desenvolvidos nos últimos anos. Sobre os materiais impressos, foram observados os sumários para sinalizar que tratam do assunto em questão. Para ambos, os descritores procurados serão: Planejamento Estratégico, Organizações, Gestão Organizacional.



## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o procedimento administrativo que busca proporcionar a sustentação metodológica que tem como principal objetivo estabelecer uma melhor direção a ser seguida. Para a implantação desse planejamento é necessário que se busque aperfeiçoar em um grau de interação todo o ambiente em que a organização está inserida.

Segundo Ribeiro (2012) o planejamento estratégico é o processo gerencial, que diz respeito à formulação dos objetivos para que sejam feitas programações de ações e assim sejam executadas. Leva-se em consideração diante desse contexto a necessidade de se conhecer as condições internas e externas da organização.

O planejamento estratégico é definido como um procedimento contínuo dentro das organizações, que tem uma percepção de futuro para que se possam ser tomadas decisões atuais, que não afetem os objetivos que foram traçados anteriormente, isso faz com que a organização reavalie todo o processo de suas atividades e busque um acompanhamento de seus resultados, confrontando assim seus resultados e suas expectativas (MATOS, 1993).

Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as organizações se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mercado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso (LUPETTI, 2007).

Essa definição considera que o planejamento estratégico seja uma ferramenta da gestão administrativa, que busca compreender os valores a serem definidos pelas empresas, assim como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisões. O planejamento do futuro das organizações possibilita que elas criem uma visão mais detalhada do que de fato querem para seu empreendimento.

O planejamento estratégico é um conceito comum dentro dos âmbitos da administração, que faz com que as organizações pensem e façam planos de maneira estratégica. Além disso, é um dos ramos empresariais que facilita o processo de gestão do empreendimento, criando formas estratégicas que auxiliam na definição dos objetivos e das metas que precisam serem alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2007).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade que os gestores repassem seus administradores informações precisas para que haja um estudo da real necessidade de aplicação do plano. Esse diagnóstico tem como principal objetivo identificar os pontos fortes, fracos e neutros que existem dentro da organização, visando assim qual a melhor forma de encontrar as oportunidades e atingir as metas traçadas (DAVENPORT, 2007).

Diante desse contexto o planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos administradores das organizações que tem como objetivo criar estratégias e pla-



nejar as ações futuras, levando em consideração o processo de evolução da organização no mercado. É válido ressaltar que o planejamento estratégico é recomendado para todos os tipos de situações que busquem potencializar os negócios das empresas.

A Revolução Industrial foi um grande marco par a evolução das empresas. Suas características básicas estão ligadas ao desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia a indústria de energia, e a transição do transporte e dos meios de comunicação, assim como o aumento do domínio do capitalismo e o processo de desenvolvimento tecnológico. Dentro desse contexto histórico encontra-se a introdução do planejamento estratégico onde a primeira atuação foi para o estado, particularmente para a prestação do serviço militar, onde era necessária a implantação de estratégias pré-definidas para suas operações (LUPETTI, 2007).

Do período da Era da Bíblia à Era Digital existem certos princípios de planejamento. Um dos grandes autores deste tema foi Sun Tzu que nasceu na China na época dos chamados "Reinos Combatentes" entre o ano de 405 e 325 a.C e teria ele o comandante do Rei Holu, que era do Estado de Wu, que viveu no centro leste da China. Sun dedicou grande parte de sua obra para aplicação das informações e da criação de planejamento de ações futuras (MONTANA; CHARNOV, 2005).

Ao longo dos anos vários estudiosos escreveram sobre essa temática. Maquiavel publicou em seu clássico trabalho intitulado de "O príncipe" obra de 1513, mas apenas no ano de 1532 que apresentou princípios básicos sobre a estratégia e sobre o planejamento ao estruturar de maneira básica sobre o pensamento republicano que tinha como objetivo unificar as potências na península italiana (PORTER, 1999).

O autor resalta que na obra "o príncipe" Maquiavel explicou sobre uma tríplice missão que denominava sobre: tomar poder, assegurar a estabilidade política e construir uma republica unificada. Para Maquiavel, Lourenço de Médici é a figura de um príncipe, que deveria ter um final heróico, porém trágico, astucioso e frio. Essa seria a única maneira de controlar a situação de instabilidade política e a perversão dos homens, tendo como finalidade criar uma cidade mais justa. Segundo Levy (1992, p.153) "o principal objetivo da obra era identificar a projeção dos futuros cenários que este deveria construir".

Carl Von Clausewits publicou em seu famoso trabalho intitulado de "A Guerra" os ensinamentos do general prussiano do século XIX que eram baseados em incertezas e na necessidade de adaptação de posições, onde estão destacados os conceitos táticos e as estratégias do planejamento de ações futuras. Também no século XIX George Siemens buscou estudar a administração, em especial o processo de planejamento, para que pudesse compreender a estrutura da Alemanha entre os anos de 1870 e 1880. Com seus estudos nesse período o mesmo conseguiu projetar e construir o "DeutschBanck" que em poucos anos acabou se transformando em uma instituição financeira dinâmica e liderou o mercado na Europa continental (ALMEIDA, 2003).

A Revolução Industrial conseguiu produzir alterações significativas dentro das estruturas econômicas, que afetaram positivamente a sociedade. Todas as relações de produção que cresciam consideravelmente. Dentro desse contexto no final do século XIX até meados da década do século XX vários autores trabalharam essa temática sobre o planejamento estratégico, entre eles estão Taylor, Ford e Weber que buscaram usar das

ferramentas de gestão para equilibrar as empresas (FRUGIS, 2007).

As duas grandes guerras também fizeram com que os estados em particular suas forças e seus segmentos industriais buscassem desenvolver técnicas e ferramentas para aperfeiçoar os recursos, em especial os logísticos. Reforça-se a necessidade de planejar de forma estratégia o desenvolvimento de logo e médio prazo.

Drucker (2003) afirma que o planejamento estratégico em relação aos estados em especial no Brasil ganhou ênfase durante os anos de 40 e 70 do século passado, onde os planejamentos eram feitos para o processo governamental. Desde os primeiros indícios Pós-Segunda Guerra, Plano de Salte e do Plano de Metas de Juscelino Kubtschek possuem indícios de que o planejamento estratégico era utilizado para a organização econômica e desenvolvimento de ações futuras.

O Brasil só amadureceu seu ponto de vista industrial e deu avanço ao plano ecológico por conta desse planejamento estratégico para ações futuras. Durante esse período de transição a sociedade permaneceu desigual e continuou a padecer por conta das desigualdades sociais, principalmente dentro do ramo da saúde, educação, que afetavam diretamente a classe menos desfavorecida da população. Logo o fim do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso criou-se a Secretaria de Assuntos Estratégicos que tinha como objetivo planejar o Brasil a longo prazo. A extinção dessa secretaria ocorreu por conta da falta de recursos por parte do governo que não permitia perpetuar a aplicação nos estados do país (DAVENPORT, 2007).

Segundo Montana e Charnov (2005) a iniciativa privada brasileira começou a inserir o planejamento estratégico no ano de 1950, por conta do processo de modernização organizacional, onde eram necessário que fossem implantadas ações que favorecessem o marketing, as finanças, a produção e a qualidade da prestação de serviços com qualidade. Um ponto que marcou essa transição foi à dificuldade que algumas organizações tinham em se adequar a essa nova sistemática de planejar ações futuras.

Porém apenas na década de 70 que o planejamento estratégico conseguiu se firmar. Nas décadas de 50 a 60 os empregadores ainda utilizavam de técnicas de planejamento de modo mais operacional, o que para eles fazia com que a demanda ficasse mais controlada, porém para os administradores mais experientes essa técnica não tinha a mesma eficiência que o planejamento estratégico possuía em termos de manter o negócio estabilizado (LEVY, 1992).

Com as crises dos anos 70, o cenário organizacional mudou de forma significativa. As crises com o preço do petróleo dispararam por conta das constantes brigas entre árabes e israelenses. Nesse período também houve escassez de energia e problemas com a matéria-prima, por conta das constantes inflações e da recessão econômica.

O planejamento estratégico só entrou de forma definitiva na agenda das empresas no século XXI, quando o mercado sentiu a necessidade de criar uma estratégia competitiva para se firmar no mundo econômico. Ressalta-se que todo esse processo passou por regressões e modificações diante do contexto histórico a qual está inserido (MONTANA; CHARNOV, 2005).



Esses eventos econômicos fizeram com que houvesse a necessidade de projetar ações com o uso de planejamento estratégico, visando assim manter as empresas em uma posição melhor, mesmo que estas estivessem passando por problemas internos. A aplicação da estratégia em consonância com um bom planejamento é fundamental para garantir a sobrevivência da organização no mercado.

A gestão estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização, cujo principal objetivo é cumprir as metas traçadas. Sua própria denominação já sugere que seu processo visa gerir de maneira atuante as relações a qual as empresas tendem a planejar de forma estratégica, passando assim por uma estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma a gestão estratégica empresarial busca definir os objetivos, analisando todo o ambiente competitivo das organizações, levando em consideração as avaliações das estratégias traçadas para que esta se firme no mercado. O processo dessa gestão é identificado de acordo como a organização se compara em relação aos seus concorrentes, buscando assim o reconhecimento das oportunidades e ameaças sejam elas internas ou externas que possam surgir no cotidiano (PORTER, 1999).

Quando se fala na gestão estratégica é preciso que se compreenda toda a análise de decisões que vão ser implantadas de forma antecipada. Funciona como uma espécie de controle, onde as atividades devem seguir a risca o processo de tomada de decisão, para isso é necessário que se analise os indicadores e os relatórios gerenciais que são disponibilizados pelos administradores.

O processo de diagnóstico da implantação da gestão estratégica como mostra a imagem acima passa por esses quatro ciclos onde é necessário analisar o ambiente de negócios, formularem, criar a implementação e fazer a avaliação do aprendizado. Segundo Oliveira (2009) era nítido que para esse processo ter ênfase dentro do cenário organizacional é preciso que se avalie a situação estratégica atual da empresa, verifica-se a necessidade de mapear as situações de ameaça a qual esta está sujeita.

É necessário compreender que a gestão estratégica é diferente do planejamento estratégico. A gestão estratégica busca tem como principal objetivo criar e incentivar as ações que levam as organizações a encontrar o sucesso em seus negócios. Já o planejamento estratégico é considerado como o segundo passo, ou seja, é onde se formaliza a gestão estratégica.

### **3. IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Desde o século XX que vem ocorrendo mudanças dentro do ambiente organizacional, algumas mudanças foram se adaptando a necessidade da organização, outras a necessidade imposta pelo mercado. O ambiente globalizado levou as empresas basicamente a procurarem dois caminhos: aderir às transformações da sociedade acompanhando a direção das mudanças e tendências, ou procurar prever possíveis tendências que estavam por vir e antecipar-se a elas (MATOS, 1993).

Por essa razão o autor afirma que as empresas que aderiram a visão futura, puderam aproveitar as oportunidades e se prevenir de possíveis ameaças que poderiam limitá-las das progressões do mercado. Para esse tipo de ação as empresas utilizaram do planejamento estratégico, ativo, criativo e contínuo para garantir sua permanência no mercado.

O processo de aplicação do planejamento estratégico surge como uma oportunidade de construir, rever e desenvolver a leitura da realidade que a empresa vive. Dentro dessa leitura devem-se apontar os pontos críticos, correntes, completos e compreensíveis para que a empresa se adeque às mudanças do mercado de acordo com a necessidade do empreendimento. É necessário que a empresa ao aderir essa ferramenta assuma total responsabilidade sobre seu posicionamento e direcionamento competitivo (OLIVEIRA, 2002).

As empresas que adotam o planejamento estratégico ao longo dos anos puderam direcionar e controlar seus objetivos, visando à maximização da produção, analisando os pontos fortes e fracos do ambiente organizacional. É necessário ressaltar a importância de minimizar os impactos negativos que vem desde o processo a elaboração da aplicação do planejamento.

Segundo Oliveira (2001) as principais razões para que as empresas desenvolvam o planejamento estratégico são: o avanço da tecnologia, o controle financeiro, o desenvolvimento e desempenho dos funcionários, negociação com os acionistas e o relacionamento com os fornecedores. Há uma série de necessidades que necessitam ser avaliadas para a aplicação desse tipo de ferramenta, principalmente os pontos relacionados às atividades que disseminam os objetivos da empresa.

O planejamento aumenta o grau de acertos da empresa, o que eleva suas relações no ambiente externo e interno. Todas as estratégias adotadas, assim como os planos de ação são decorrentes da aplicação da estratégia, que busca alcançar os objetivos traçados pelos empreendedores. A utilização do planejamento estratégico adequado facilita o aspecto central e impulsiona a empresa na constante busca por crescimento, além de manter sua diversificação e inovação no mercado.

Existem críticas sobre a utilização e aplicação do planejamento estratégico. Isso ocorre por conta dos questionamentos que envolvem as dificuldades em prevê o futuro do negócio, por conta de toda a burocratização que são impostas pelo mercado. Porém as organizações necessitam se enquadrar em uma série de cobranças feitas pelo mercado concorrente, onde é preciso instalar o planejamento estratégico para minimizar os impactos sofridos (SANTOS, 1992).

Tavares (1991) afirma que as críticas ao uso do planejamento estratégico surgiram no período da década de 70, por conta de erros de previsão que tiveram uma frequência trimestral para as organizações causando sérios problemas para os orçamentos planejados. Já na década de 80 os negócios empresariais começaram a passar por turbulências e mudanças, o que gerou insatisfação principalmente em relação ao planejamento estratégico que era voltado para o futuro das empresas.

O autor argumenta que a aplicação do planejamento estratégico voltado para o futuro da empresa ocasionou erros, por se tratar de algo imprevisível. Onde o ambiente



organizacional sofreu uma série de ações negativas por conta de previsões futuras que poderiam nem ocorrer. Destaca-se que os empreendedores dessa época afirmavam que sem estabilidade, a aplicação do planejamento estratégico era praticamente inviável para as ameaças futuras.

De acordo com Matos (1993), todo o argumento estratégico é considerado menos útil em ambientes que vivem em constante mudança, ou seja faz-se pouco sentido o uso dessa aplicabilidade. Essa afirmação baseia-se no fato de que um bom planejamento só tem ênfase quando pode propiciar à empresa a antecipação com resposta imediata ao ambiente organizacional, caso contrário é praticamente inviável adapta-se a mudanças súbitas. Complementando esse pensamento Ribeiro (2012) afirma que o grande sucesso do planejamento estratégico tem relação direta com a redução do grau de incertezas dentro do ambiente organizacional, contrariando previsões de um possível futuro próspero que era a ideia vendida por alguns idealizadores.

Seguindo os argumentos dos autores acima citados é necessário salientar uma melhor abordagem para delinear a o uso do planejamento estratégico como ferramenta de apoio a incertezas do futuro. Todo o processo de aplicação do planejamento deve andar alinhado com os reais objetivos que as organizações pretendem alcançar.

No final da década de 80 o planejamento estratégico teve sua aplicação reduzida significativamente, por conta da rigidez e das constantes medidas burocráticas impostas pelo processo de desenvolvimento. Na década de 90 essa ferramenta era vista como defasada e insatisfatória por diversos fatores, entre eles a habilidade que o planejamento possuía em relação à situação a sua necessidade. A inserção de tecnologia no mercado criou uma série de barreiras que impediam a inserção do planejamento nas empresas (SEBRAE, 2006).

Santos (1992) argumenta que a aplicação do planejamento estratégico não pode ser restringida aos aspectos burocráticos do mercado que são pouco utilizados para as atividades internas das organizações. O grande desafio para as organizações é construir um modelo flexível que indique o que deve ser feito caso o ambiente seja alterado.

É essa visão de futuro que o planejamento estratégico busca alcançar diante de suas intervenções organizacionais. Não há uma busca pela previsão do que vai acontecer e sim a busca por compreender como agir diante da ameaça ou do erro cometido. Para Pinheiro (1996) o principal erro para aplicação do planejamento estratégico é a falta de balanceamento entre a excessiva atenção dada ao processo de formulação de estratégia e a precariedade que cerca a implantação dessa ferramenta quando há falhas no processo.

De acordo com o autor existe uma necessidade de amadurecimento organizacional, principalmente pro parte dos empreendedores de uma organização, ou o modelo cultural que impliquem a valorização o produto dentro do processo de aplicação do planejamento. Enquanto essas condições são estiverem propicias para a aplicação do planejamento, haverá sempre uma baixa probabilidade de obtenção de êxito em qualquer atividade que envolva o planejamento estratégico mesmo que este seja principiante.

A implantação do planejamento estratégico representa uma série de mudanças para as organizações, que se refletem nos seus agentes. Diante desse contexto, há a neces-

sário que os administradores envolvidos nessas mudanças fiquem atentos a possibilidade de mudanças no comportamento dos funcionários durante o processo de aplicação da ferramenta. Evitar conflitos dentro do ambiente organizacional é um passo importante para que os objetivos traçados sejam alcançados com êxito.

Oliveira (2002) ressalta que a queda do planejamento estratégico nem sempre representa um pensamento estratégico organizacional, esse tipo de problemática pode ser conduzido pela forma com o programa vem sendo incorporado na organização, à postura de seus funcionários, os valores estrategistas e a falta de ações que minimizem impactos negativos. O planejamento tem em sua própria natureza a promoção da inflexibilidade, por buscar esclarecer e estabelecer direções claras e concretas que visão proporcionar estabilidade sobre uma organização.

Diante desse contexto o processo de aplicação do planejamento estratégico necessita de desenvolvimento estruturado e formalizado, para dar suporte a futuras ações que possam vir a ocorrer. Não há como planejar o futuro de uma empresa, sem conhecer toda a sua estrutura passada e presente. A implantação do planejamento só pode ter êxito quando há alinhamento e visão para sobreviver as constantes transformações do mercado.

Por conta da alta competitividade no mercado, as empresas buscam cada vez mais reduzir o custo de suas mercadorias e com isso sentem a necessidade de implantar ferramentas que aperfeiçoem esse processo que visa à busca pela melhora continua. A aplicação do planejamento estratégico busca melhorar as dificuldades enfrentadas pelo processo produção e qualidade dentro do mercado (SEBRAE, 2006).

O diagnóstico estratégico ocorre a partir de dados e informações referentes ao ambiente interno e externo da empresa o diagnóstico estratégico tem como principal objetivo fazer uma análise completa da organização, observando todo o ambiente em que esta se implantou. Esse tipo de diagnóstico é de extrema importância para o processo de tomada de decisões, pois é a partir dele que os administradores conseguem compreender o atual cenário em que a empresa se encontra, definindo seus objetivos e suas estratégias (MATOS, 1993).

O autor ressalta que o diagnóstico estratégico é indicado para qualquer tipo de empresa, independente do porte ou segmento que esta desenvolva suas atividades. A finalidade do planejamento é a peça principal par sua aplicabilidade e obtenção de êxito no negócio.

A ferramenta mais utilizada para a realização do diagnóstico estratégico é a Análise de SWOT, onde o gestor busca listar todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que conseguir da empresa e de seu stakeholders. O ideal é que esse procedimento seja feito no momento em que o negócio está adentrando no mercado, para que sejam analisados também os concorrentes dessa empresa (TAVARES, 1991)

A análise de SWOT, que serve para analisar os pontos fracos e fortes de cada uma dessas empresas, além das ameaças e oportunidades que o negócio apresenta para o mercado. Essa análise é considerada uma das ferramentas clássicas para administração, pois incentiva o empreendedor a conhecer quem são suas concorrentes no mercado e quais suas diversidades e perspectivas de forma simples e objetiva.



Após a verificação desses elementos é que será possível compreender que essas em pressas possuem forças, fraquezas, ameaças e oportunidades similares, porém cada uma conseguiu se inserir no mercado de uma maneira diferenciada (SANTOS, 1992). É necessário compreender que o mercado competitivo possui uma modificação constante, o que possibilita que todas essas empresas se insiram no cenário econômico de acordo com suas inovações tecnológicas e financeiras.

Todo o trajeto do planejamento estratégico é essencial para manter o aprendizado sobre o assunto e a compreensão sobre todo o histórico das teorias administrativas que foram sendo implantadas no decorrer dos anos no mercado. Dessa forma busca proporciona um significativo entendimento sobre sua aplicação e intensifica cada vez mais as melhorias e qualificações que podem ser utilizadas pelas empresas.

Segundo Pinheiro (2013) o planejamento estratégico possui ferramentas que são conjuntos de técnicas, que tem como principal finalidade fazer a identificação e a eliminação de todos os tipos de desperdícios, para assim, melhorar a qualidade e a redução de tempo na produção de seus custos. Essas ferramentas influenciam de maneira direta dentro do processo de tomada de decisões e na permanência dentro do mercado, visto que cerca de 89% das empresas usam como ferramenta auxiliadora e decisória.

São diversas as ferramentas aplicadas, entre elas o foco principal é a obtenção de êxito os negócios e para que seja atingido o objetivo, para que assim possam garantir a melhoria continua do processo, controlando o processo visual, fazendo o mapeamento dos custos e valores aplicados e nivelando a produção. Isso cria uma espécie de ganho onde a aplicação das ferramentas proporciona uma grande vantagem em relação ao processo de fluxo contínuo (SANTOS, 1992).

É visível a quantidade de empresas que buscam o investimento em atividades que buscam a eliminação de desperdícios. O uso das ferramentas é necessário para garantir diversas evoluções como é o caso da permanência no mercado de trabalho. Serão listadas algumas das ferramentas que são consideradas essenciais para ajudar as empresas nesse processo de produção.

## **4. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CENÁRIO ORGANIZACIONAL**

As empresas possuem forte influencia para o desenvolvimento econômico do país em 99,3% dos empreendimentos dos países desenvolvidos (CHIAVENATO, 2009). As empresas comerciais de pequeno porte geralmente são do ramo da papelaria, armarinho, varejo de moda, lanchonete e outros. O empreendedor desse tipo de comércio necessita ter uma ideia grande e conhecimento da área que vai atuar, compreendendo assim que seus concorrentes podem não possuir o mesmo porte que o seu (ANSOFF, 1991).

É importante ressaltar que as empresas de micro e pequeno porte tem tido sua ascensão nas últimas décadas, sendo consideradas como um fenômeno da atualidade. As leis que regem esse tipo de empreendimento oferecem uma série de facilidades tributarias e de tratamento diferenciados o que facilita a permanência das mesmas dentro do mercado.



Para Drucker (2003) mesmo possuindo categorias empresarias comuns, há uma diferença entre as micro e pequenas empresas (MPEs). Existem pelo menos três definições que auxiliam no processo de limitação de ambas. A Microempresa é definida como uma sociedade empresarial, uma sociedade simples, a chamada empresa individual de responsabilidade singular do empresário. Já as empresas de pequeno porte (pequenas empresas) são aquelas que possuem um faturamento superior a R\$ 370.000, 00 ou igual e inferior R\$ 370.000,00.

Outra característica que empresas tem ligação ao numero de funcionário. Segundo Maximiano (2000) a Micro empresa geralmente emprega nove pessoas no máximo, entre prestadores de serviço interno e externo, quando o segmento é do setor industrial ou de construção empregasse de 150 até 1900 funcionários. Já a empresa de pequeno porte pode empregar de 20 a 49 funcionários, caso a prestação de serviço seja voltada para o comércio de forma geral, esse tipo de empreendimento quando voltado para o ramo industrial e da construção pode empregar de 20 a 100 pessoas.

O crescimento dessas empresas tem sido uma tendência importante para o desenvolvimento da economia brasileira e de diversos países em desenvolvimento. A importância que essas possuem influencia em diversos setores como o político, o financeiro e o social. Esses empreendimentos de porte pequeno possuem participação ativa no cenário socioeconômico mundial.

Algumas economias continentais obtiveram avanço econômico graças ao crescimento dos empreendimentos, que até o final da década de 90 ainda era ocupados pelas economias industriais e comerciais. Várias atividades contribuíram para o crescimento desse tipo de empreendimento, como o desemprego e a busca pela liberdade empresarial. A falta de oportunidade dentro do mercado, também contribuiu para o crescimento dessas pequenas empresas (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

A característica marcante que esses empreendimentos possuem é o fato de não dependerem de negócios alternativos para manterem sua sobrevivência no mercado. Em grande parte desse tipo de empreendimento o dono é o próprio funcionário, o que diminui o risco de perdas e flexibiliza o atendimento ao cliente.

Segundo Bernardes (1993) as empresas necessitam de ferramentas de gestão assim como as empresas de porte maior para garantir sua sobrevivência no mercado. A otimização das atividades depende de diversos fatores, que influenciam diretamente na prestação de serviço e na entrega de produtos, para que isso ocorra uma série de procedimentos.

O planejamento estratégico busca proporcionar as empresas resultados positivos, porém grande parte das empresas não fazem o uso dessa ferramenta. Isso é ocorre porque os empreendedores não têm conhecimento suficiente sobre sua implantação, ou não desconhecem a eficiência e eficácia do planejamento dentro das pequenas organizações. A falta de planejamento estratégico ocasiona uma série de danos às organizações, como a má utilização dos recursos disponíveis, prestação de serviços, cumprimento de prazos, o que ocasiona perda de clientes (ANSOFF, 1991).

As empresas possuem papel importante para o desenvolvimento da economia bra-

sileira, estima-se que existam, mais de dois milhões de micro e pequenas empresas no país. As teorias administrativas ressaltam que empresas possuem modelos gerenciais para se manterem firmes dentro do mercado. Esses modelos de gerenciamento completam suas particularidades levando em condições de diferença que as empresas de porte menor possuem em relação às de grande porte (MAXIMIANO, 2000).

De forma geral as empresas possuem suas características relacionadas à personalidade, a administração não-profissional e a informalidade, que as empresas de grande porte já buscam trabalhar para manterem-se dentro dos padrões exigidos pelo mercado. Para Bernadi (2013) a personalidade desse tipo de empreendimento possui características similares e comuns, a principal preocupação com as entregas em curto prazo, que geralmente geram uma "miopia" diante das possíveis ameaças de perda dentro do mercado.

Segundo Ackoff (1982) a maioria das empresas acreditam que o trabalho intensivo, empregando a mão de obra mais baixa, sem nenhum tipo de especialização, além disso, atuam em áreas que as empresas de grande porte não operam, ou seja, oferecem suas atividades visando uma oferta menor por conta da baixa qualificação. O fortalecimento e o crescimento desse tipo de empresa ajudam o desenvolvimento da economia do país, isso ocorre por diversos fatores e influenciam diretamente na economia do país.

Cerca de 70% dos problemas apresentados pelas empresas são de natureza estratégica e apenas 30% resultam na insuficiência de recurso. Nota-se que ao longo dos anos a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência desse tipo de empreendimento no mercado tem ligação direta com a forma de planejamento que o empreendedor aplica ao negócio (CERTO; PETER, 1993).

O planejamento estratégico é a ferramenta administrativa que auxilia o processo de operacionalização da estratégia. Para que o processo de planejamento estratégico proporcione uma reflexão correta da situação da empresa com seus ambientes internos e externos é necessário que o empreendedor permita a utilização dos objetivos que se busca alcançar. Compreende-se que não é fácil traçar metas em determinados ambientes sem que este passe por uma total avaliação, isso é decorrente de uma série de fatores que influenciam diretamente na tomada de decisão do empreendimento (MATOS, 1993).

A aplicação do planejamento estratégico visa analisar toda a organização do ambiente e propõem aos gestores um melhor direcionamento para alcançar o tão desejado sucesso. Este por sua vez é responsável por criar estratégias que não limite os objetivos do negócio e sim busque alternativas para que caso surja futuras ameaças o empreendedor saiba como agir.

O Planejamento estratégico formula suas hipóteses com base na coleta de dados e definição dos problemas com embasamento e raciocínio lógico da associação de recursos que lhe é disponibilizado. De acordo com Ansoff (1991) planejar é a melhor forma de criar uma estratégia para raciocinar, analisar, imaginar e julgar o fato acontecido. Cria-se então uma responsabilidade do empreendedor, onde o raciocínio analítico auxilia em determinadas decisões.

Segundo Golde (1894) o principal critério para desenvolver o processo de aplicação do PE nas empresas se baseia nas perspectivas do presente e do futuro. O presente busca

encontrar as perspectivas das forças ou essências do empreendimento e já o futuro busca encontrar os objetivos que pretende alcançar.

Porém para garantir o processo de sucesso do planejamento é necessário observar características que envolvem empresas de porte menos. Maximiano (2000) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento como: examinar todas as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual as características inibem o processo de planejamento e estudar os métodos que eliminam ou reduzem os obstáculos do planejamento diante de ameaças.

É necessário ressaltar que a principal ajuda para que o pequeno negócio tenha êxito é o planejamento aplicado de forma útil. Segundo Bernardes (1993) há elementos que tornam o planejamento estratégico mais útil em relação a grandes empresas, isso corre porque o número de dados a colher é menor e da camada administrativa trabalha no mesmo segmento, o que potencializa os trabalhos. O desenvolvimento de um roteiro mais prático auxilia na aplicação desse tipo de ferramenta. A elaboração de um planejamento estratégico interfere em diversos segmentos do negócio.

Dessa forma é preciso que se avalie em um primeiro momento toda a realidade da micro e pequena empresa, buscando compreender as características e o planejamento do negócio. É preciso que se proponha a melhor forma de aplicar o planejamento estratégico dentro das organizações.

É primordial que se tenha um conhecimento prévio sobre as vantagens e desvantagens do planejamento estratégico. O uso correto do mesmo tende a guiar o negócio e visa garantir uma série de desenvolvimentos que buscam o retorno. É válido ressaltar que o planejamento gera uma série de novas ideias e ações que ocasionam uma estrutura para a projeção do futuro (BERNARDI, 2013).

Há uma série de vantagens e desvantagens para a aplicação do planejamento estratégico. Cabe a cada empresa fazer o processo correto, sabendo assim se beneficiar dos pontos positivos e dos pontos negativos que ocasionam uma série de desvantagens.

A primeira vantagem do uso do planejamento estratégico é estabelecer a direção que a empresa irá seguir, com o uso desse processo fica mais fácil descobrir. A definição clara e objetiva da organização estabelece metas que compõem a realidade do empreendimento e busca alcançar objetivos mais realistas em relação ao desempenho consistente com a missão, visão e valores do empreendimento (DRUCKER, 2003).

A tomada de decisão com base em pensamento futuro também é considerada como uma vantagem e uma "ótima ideia" para o empreendimento. Compreender a visão adequada e clara do negócio é primordial para que seja tomada qualquer decisão. Isso ocorre porque as metas, os objetivos e indicadores necessitam de três elementos para que se estabeleça um padrão de resultados positivos (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

Em relação a benefícios financeiros as empresas que seguem os padrões do planejamento estratégico tendem a ter um maior fluxo de lucratividade em curto tempo, em relação as empresas que não aplicam esse tipo de processo. O uso estratégico de indicadores financeiros fortalece o empreendimento de maneira positiva.



## 5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é considerado como uma ferramenta essencial para a visão sistêmica das empresas, onde busca atingir e reestruturar os objetivos traçados de modo eficiente e mais eficaz, visando melhorar o processo produtivo. Para a abertura de um negócio é necessário um planejamento, essa ferramenta também deve ser utilizada como pilar de reestruturação indispensável.

Diante das abordagens feitas, estudou-se a aplicação do planejamento estratégico nas empresas juntamente a um processo estruturado pelo plano de negócios, com o suporte de profissionais que fazem parte do corpo do ambiente organizacional. A inserção do planejamento estratégico volta-se para as principais ações a serem realizadas no surgimento de possíveis ameaças, o que deu suporte para a operacionalização da estratégia e de suporte para o negócio, mapeando problemas dos mais diversificados âmbitos.

Destacou-se também a importância que o planejamento estratégico possui dentro do processo organizacional, onde este passa a ser uma ferramenta útil para a gestão administrativa, que é visto como instrumento que contém decisões precipitadas de como a organização poderá atuar caso haja necessidade imediata, gerando assim uma série de melhorias significativas para o desempenho organizacional. Dentro desse contexto encontra-se a formulação das estratégias e do plano de ação que deve ser aplicado caso haja necessidade, outra questão estudada é a utilização do planejamento estratégico como suporte para os administradores e gestores cumprirem seus papéis dentro da organização, aliando-se e mobilizando cada colaborador onde a principal finalidade é aumentar o desempenho e a produtividade.

Conclui-se, portanto que o presente trabalho buscou estudar todas as diretrizes necessárias para se compreender o papel do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte, grande ou médio porte visa ajudar os gestores a prever problemas e contorná-los, auxiliando nos problemas existentes, pois a aplicação do planejamento estratégico analisa todo o ambiente empresarial, direcionando, formulando e implantando estratégias para o controle do empreendimento. Dessa forma o planejamento estratégico fará com que todos os envolvidos dentro do sistema organizacional, cumpram a missão, vocação e suas expectativas em torno dos objetivos traçados.

## Referências

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial.** SP: Atlas, 1991.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial.** Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios:** fundamentos, processos e estruturação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERNARDES, C. **Teoria geral da administração:** a análise integrada das organizações. 2ª Edição rev. e ampl. SP. Atlas, 1993.

- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Análise do Ambiente. In Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** SP: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** RJ: Elsevier, 2009. p.30- 1, 252-8.
- DAVENPORT, Thomas H. **Competição Analítica: vencendo através da nova ciência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas.** Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.
- FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações.** São Paulo: Educ, 2007.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas.** São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** 2.ed. rev. e atualizada. SP. SARAIVA. 2008.
- LEVY, A. R. **Competividade organizacional.** SP. Makron, McGraw-Hill, 1992. p.153.
- LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica.** São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada.** 2ª edição. SP; Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática.** 10. ed São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, L. M. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas – 26 ed. –** São Paulo: Atlas, 2009.
- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.
- PORTER, M. E. **Competição oncompetition: estratégias competitivas essenciais.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIBEIRO, C. C. **Planejamento Estratégico: Análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais.** Pedro Leopoldo, MG: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2012.
- SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5ª Edição. SP. Atlas, 1992.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção **de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas.** 2006.
- TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

# CAPÍTULO 29

## **GESTÃO DE PESSOAS: OS BENEFÍCIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

*PEOPLE MANAGEMENT: THE BENEFITS OF RECRUITING AND  
SELECTING PEOPLE FOR ORGANIZATIONAL RESULTS*

**Joaquim Henrique de Sousa Araújo<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A presente pesquisa buscou abordar sobre a gestão de pessoas e os benefícios do recrutamento e seleção de pessoas para os resultados organizacionais. O processo de recrutamento e seleção é constituído por procedimentos que buscam mobilizar os empregados não apenas para que trabalhem dentro das organizações, mas para o seu interior para que assim possam construir uma dimensão pessoal e específica do que desejam construir. Nesse contexto quanto mais candidatos estiverem concorrendo a uma vaga, maior será a probabilidade de o melhor ser selecionado. Logo o processo de recrutamento e seleção corresponde aos processos que fazem parte da integração e dos costumes que preenchem as vagas que estão disponíveis, ou seja, para a contratação de pessoas. O objetivo geral deste estudo buscou compreender a importância da gestão de pessoas nos processos de recrutamento e a seleção de pessoas e sua contribuição para melhorados resultados dentro das organizações. Para a elaboração do trabalho de conclusão foi utilizada a metodologia da revisão de literaturas de caráter qualitativo e descritivo com pesquisas, levantamentos bibliográficos em livros, sites escritos por autores renomados nos últimos anos e análises críticas do conteúdo acadêmico e científico publicado. Conclui-se, portanto que a gestão de pessoas é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas, sendo ambas ferramentas norteadoras para o processo de contratação de novos talentos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção. Organizações. Talentos.

## Abstract

This research sought to address people management and the benefits of recruiting and selecting people for organizational results. The recruitment and selection process is made up of procedures that seek to mobilize employees not only to work within organizations, but to the interior so that they can build a personal and specific dimension of what they want to build. In this context, the more candidates are competing for a vacancy, the greater the probability that the best one will be selected. Therefore, the recruitment and selection process corresponds to the processes that are part of the integration and customs that fill the vacancies that are available, that is, for hiring people. The general objective of this study sought to understand the importance of people management in the recruitment and selection processes of people and its contribution to improved results within organizations. For the preparation of the final work, the methodology of literature review of a qualitative and descriptive character was used, with research, bibliographic surveys in books, websites written by renowned authors in recent years and critical analysis of the academic and scientific content published. Therefore, it is concluded that people management is responsible for recruiting and selecting people, both being guiding tools for the process of hiring new talent.

**Keywords:** People management. Recruitment. Selection. Organizations. Talents.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema a importância do recrutamento e seleção para o desenvolvimento organizacional, onde essas ferramentas contribuem para o planejamento interno e externo das organizações. Ressalta-se a necessidade de disseminar mais informações sobre essa temática que aborda um contexto econômico e social, assim como a constante busca por uma oportunidade dentro do mercado de trabalho.

Nesse contexto o processo de recrutamento e seleção de pessoas passou a fazer parte das estratégias empresariais. Esse processo é feito por um conjunto de características organizacionais que buscam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das empresas. A prática de recrutamento e seleção passou por uma série de mudanças ao longo dos anos, onde foi criada uma espécie de funil de vagas que buscou ajudar a recrutar e selecionar os melhores perfis para as vagas.

Levando em consideração toda essa mudança que ocorreu dentro das empresas ao longo dos anos relacionada à inserção da Gestão de Pessoas dentro do ambiente organizacional, é necessário compreender que para exercer um determinado cargo tornou-se fundamental identificar o perfil de cada funcionário levando em consideração o principal propósito da contratação, o cargo a ser ocupado. Nesse contexto surgiu seguinte problemática a ser respondida: De que maneira a gestão de pessoas atua nos processos de recrutamento e seleção de pessoas buscando contribuir com os resultados organizacionais?

O objetivo geral buscou compreender a importância da gestão de pessoas nos processos de recrutamento e a seleção de pessoas e sua contribuição para melhorados resultados dentro das organizações. Os objetivos específicos buscaram: conceituar a gestão de pessoas e suas características históricas, definir as características dos processos de recrutamento e seleção e descrever a importância da gestão de pessoas no recrutamento e seleção de pessoas a fim de obter melhores resultados para as organizações.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Araújo (2014), Chiavenato (2014), Leme (2007). O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 20 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Pessoas, Gestão de Pessoas, Recrutamento, Seleção e Empresas.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

É de suma importância compreender a evolução da gestão de pessoas nas organizações, isso é necessário para que se entenda todo o processo organizacional do empreendimento. Há séculos esse processo vem ocorrendo e causando discussões em diversos campos. Na gestão foi um ponto bastante relevante, pois marcou uma geração de movimentos. O primeiro movimento ocorreu através da Administração Científica, que teve



Frederick W. Taylor como impulsionador nos Estados Unidos e Henri Fayol na França. O principal objetivo desses movimentos era criar uma fundamentação científica às atividades administrativas, criando assim a substituição ao empirismo e a improvisação (ULRICH, 2003).

Com base em suas análises e pesquisas, Taylor concluiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. Baseando-se nessa teoria ele desenvolveu o sistema de administração científica, que visava o processo de racionalização do trabalho com base na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das atividades, esse movimento tornou-se marcante para o século passado (PALUDO, 2010).

Ao longo dos anos ocorreram diversos discursos em relação à insatisfação por parte dos trabalhadores, o que fez com que surgisse outro movimento denominado como Escola das Relações Humanas. Tal movimento tinha como enfoque constatar a real necessidade de considerar a relevância dos fatores sociais e psicológicos na produtividade. A base desses movimentos foi dada pelos estudos de Elton Mayo, um importante psicólogo americano. Mayo desenvolveu uma experiência considerada pioneira no campo de estudo do comportamento do ser humano no trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Sua experiência ocorreu em uma fábrica no distrito de Hawthorn, em Chicago e teve como foco estudar a produtividade dos funcionários, assim como toda a rotina de trabalho que incluía os acidentes e a hora de descanso. Suas experiências contribuíram para vários estudos comportamentais e principalmente para que os psicólogos compreendessem como a rotina do trabalhador pode afeta-lo em diversas áreas de convivência (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Após essa experiência a relação humana passou a ser vista com mais reconhecimento dentro do ambiente de trabalho e nas organizações que possuíam um porte mais complexo. Porém sempre houve a necessidade de as organizações compreenderem as situações que seus colaboradores estão expostos, levando em consideração fatores emocionais que afetam diretamente o desempenho no trabalho, assim como os problemas de relacionamento com colegas de trabalho que podem causar sérios problemas psicológicos (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Esses movimentos da administração científica e das relações humanas marcaram a evolução da gestão de pessoas dentro das indústrias e construíram o desenvolvimento das organizações em relação ao processo de relacionamento entre empresa e funcionário.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Estados Unidos verificou que havia um aumento significativo da criação de sindicatos e conseqüentemente o modo como os trabalhadores se posicionavam tinha alterações. Essa situação determinou mudanças significativas dentro da administração de pessoas nas empresas, onde as atividades eram registradas apenas de modo disciplinar, ou seja, não se importavam como o que os trabalhadores estavam sendo obrigados a se submeter (CASTELLI, 2001).

Por conta dessa relação de novas forças, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e com as concessões de benefícios aos seus empregados. Além disso, passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades (os sindicatos) que representavam os trabalhadores. Nesse mesmo século surgiram às três eras organi-

zacionais são elas: Era da Industrialização Clássica, Era neoclássica e Era da Informação (CHIAVENATO, 2010).

Na Era da Industrialização Clássica ocorreu ao período após a Revolução Industrial até meados de 1950 e até a metade do século XX, essa cultura organizacional era voltada para o passado e para a valorização e conservação das tradições organizacionais, nessa época as pessoas eram consideradas recursos de produção. Nesse período surgiram os primeiros departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, sendo destinados a fazer com que os trabalhadores cumprissem com as exigências das indústrias, por conta disso eram levados em considerações apenas os esforços físicos e musculares onde se predominavam a mão de obra (ANDRADE; BOAS, 2009).

O século XX foi marcado por diversos acontecimentos dentro da área da gestão, a partir de 1960 que iniciaram os rumores da administração de recursos humanos que são decorrentes do crescimento das organizações. Nesse período apareceram novas oportunidades de trabalho, período em que as empresas passaram a valorizar o capital humano dando início ao processo de administração dos recursos humanos (PALUDO, 2010).

A Administração dos Recursos Humanos (ARH), consiste basicamente no processo de planejamento que envolvem a organização, a coordenação e todo o controle de técnicas que visam promover o desempenho eficiente do pessoas durante o mesmo período em que a organização representa o meio em que as pessoas possam colocar e alcançar seus objetivos de forma individual no trabalho. Compreende-se que a ARH busca manter os empregados na organização, criando assim um leque de oportunidades (CHIAVENATO, 2004).

Com o passar do tempo foi compreendido que as empresas são feitas de pessoas e que elas que são responsáveis pela garantia e pelo sucesso de uma corporação, pois sem elas o empreendimento não pode aplicar seu dinheiro em serviços suficientes para se garantir sua permanência no mercado. A Gestão de Pessoas visa garantir que todas as necessidades dos funcionários serão atendidas, levando em consideração todos os interesses que são relevantes para conseguir pacificar os conflitos internos, que influenciam na rotatividade de pessoas e consequentemente na lucratividade (CHIAVENATO, 2010).

### **3. AS CARACTERÍSTICAS E AS FERRAMENTAS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O processo de recrutamento de pessoas é uma área dos recursos humanos que objetiva escolher e contratar pessoas certas para uma determinada vaga de emprego. O processo ocorre de diferentes formas e níveis, sendo utilizado desde os primórdios da sociedade. É classificado como uma etapa importante que envolve técnicas e metodologias no processo seletivo (CHIAVENATO, 2015).

Logo o processo de recrutamento e seleção é focado em atrair e selecionar pessoas que tem mais afinidade com a vaga disponível. O recrutamento é um subsistema do setor de recursos humanos, sendo ele o principal responsável pela atração das vagas que estão disponíveis para a organização. As vagas ficam disponíveis em um banco de talentos,

onde é feita a triagem dos melhores candidatos para as melhores vagas, dentro dessas vagas há disponibilidade de mudança de carreira para profissionais que atuam dentro do ambiente organizacional, sendo denominados como plano de cargos e carreiras (PONTES, 2014).

A seleção por sua vez é a etapa responsável pela conquista da vaga disponível, sendo considerada como uma etapa vitoriosa. O currículo do profissional é visto nessa etapa, sendo ele selecionado de acordo com as exigências feitas pela empresa. Nessa etapa ocorre o processo seletivo que é feito através de entrevistas, testes psicotécnicos, dinâmicas individuais ou em grupos e observação (FERREIRA, 2015).

O recrutamento e seleção são classificados como uma ferramenta essencial para a busca por talentos dentro da empresa, onde ambos contribuem para a busca de talentos para ocupar a vaga em aberto, levando em consideração as atitudes dos candidatos e sua qualificação profissional. Nesse meio é comum a participação de gestores no processo de seleção, já que grande parte dos cargos ocupados são supervisionados por esses tipos de profissionais (MAXIMIANO, 2014).

Há no mercado vários tipos de recrutamento e seleção, onde os principais são: recrutamento externo, recrutamento interno e recrutamento misto. No externo a busca é feita por profissionais que não tem vínculo com a empresa, no recrutamento interno são selecionados funcionários do próprio grupo para fazerem parte do processo seletivo. No processo misto a vaga é divulgada de forma interna e externa, tendo como finalidade a busca pelo melhor candidato (MALHEIROS, 2014).

Logo o processo de seleção e recrutamento contribui para busca de novos e antigos talentos dentro do ambiente organizacional. Sendo estas ferramentas essenciais para o controle de entrada e saída de novos funcionários (PONTES, 2014). Ambos os processos são validados na gestão organizacional e são aliados da gestão de pessoas, por contribuírem para organização do ambiente.

O mundo contemporâneo está passando por uma constante mudança, o que mais vem impressionando é que a velocidade como as mudanças ocorrem e como as pessoas e as organizações estão acompanhando esse fato. As estratégias encontradas na maioria das vezes ainda precisam de certa adaptação, para que sejam assim alcançados os objetivos traçados (CHIAVENATO, 2010).

A economia inicialmente estava girando apenas em torno agricultura, que logo depois deu espaço a sociedade industrial. A sociedade industrial era baseada em privilégios e burocracias que faziam a divisão do trabalho, de forma padronizada e hierárquica em alguns casos.

O que mais deixa a população indignada era o fato de essa divisão capitalista atingir apenas um lado relativo, ou seja, o mérito era dado apenas para os administradores do negócio. A parte da mão-de-obra recebia apenas o que produzia isso quando recebia visto que o modo de trabalho ainda era considerado defasado, não existiam leis que assegurasse direitos como os da aposentadoria por exemplo (CASTELLI, 2001).

Na era pós-modernismo, começou a serem trabalhados os aspectos relacionados à

qualidade de vida. Foi nesse período que alguns paradigmas da sociedade foram quebrados e como consequência dessa quebra começou a existir a valorização do ser humano. Isso não significava que a qualidade de vida iria melhorar, mas sim a forma como os recursos estavam sendo gerados. Em uma maneira mais simples, os “empresários” necessitavam da mão-de-obra, mas para que ela fosse mantida precisavam que os trabalhadores estivessem mais dispostos e satisfeitos com a qualidade do trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Como abordado pelo autor acima deu-se início aos sistemas chamado de paternalismo onde começou a se compartilhar as responsabilidades, onde se espera que as empresas ofereçam as oportunidades de desenvolvimento de qualidade de vida para seus empregados. Isso ajudaria no comprometimento e na carreira dos funcionários, assim como na melhora dos resultados. Esse pacto tinha como iniciativa principal incentivar os valores que estavam sendo colocados na sociedade, como melhor realização e busca na participação (MALHEIROS, 2014).

Mas a sociedade começou a adquirir informação suficiente conforme afirma Girard (2008, p.134) “começou a induzir movimentos que impunha a necessidade de mudança em massa, pois com a aquisição de conhecimento o trabalho braçal deu início a processo de mais conhecimento”.

As pessoas começaram a compreender que os empresários não estavam lhes oferecendo uma melhor qualidade de vida, mas sim lhes propondo uma forma de trabalhar que os facilitaria no aumento da produção. Diante de toda essa mudança que teve o ingresso da tecnologia, a mão-de-obra ainda é necessária. Com o avanço tecnológico os empresários acreditavam que não mais precisariam contratar pessoas qualificadas para o trabalho, visto que mesmo que ainda no começo o avanço tecnológico passaria a suprir as necessidades do trabalho humano (MALHEIROS, 2014).

Em decorrência de algumas falhas tecnológicas as empresas se viram obrigadas a inovar e aperfeiçoar o tratamento humano, visto que essa era a peça fundamental para melhorar o desenvolvimento dos trabalhos. Logo que começaram a investir mais nas pessoas os resultados individuais e em grupo começaram a surgir de forma gradativamente rápida.

Para trabalhar o alinhamento das pessoas dentro da organização, as empresas necessitaram contar com a Gestão de Pessoas. Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p.233), a gestão de pessoas pode ser considerada: “um processo de ação gerencial que trabalha de forma sistemática e que visa assegurar a organização comportamental da organização”.

O trabalho da gestão de pessoas está ligado diretamente ao desenvolvimento do trabalho, onde a flexibilidade, agilidade e a direção são peças fundamentais para garantir a excelência. O foco principal dessa gestão é desempenhar e manter uma organização futura do negócio.

O uso da gestão de pessoas só funcionaria se houvesse um planejamento por parte da estratégia que organização tem como objetivo. Isso faz com que a organização necessite manter um plano de ação em decorrência das necessidades de seus colaboradores. A estratégia é indispensável em diversos aspectos dentro do ramo empresarial, um deles é

no que diz respeito ao principal objetivo da instituição (MALHEIROS, 2014).

A gestão de pessoas tem que alinhar esses objetivos de acordo com a real necessidade da empresa. Dentro do mercado existem mãos-de-obra qualificadas, porém a falta de experiência é um dos pontos que mais tem descartados os candidatos. A empresa precisa lançar um perfil, esse perfil ajuda a filtrar a real necessidade de colaboradores para uma determinada área. Essa gestão também faz parte de uma composição importante para a tomada de decisões.

Cabe as empresas estimularem a criação de espaços que dêem suporte para um desenvolvimento de trabalho mais sadio. O investimento em profissionais capacitados cria uma expectativa em relação aos colaboradores e com isso se cria a necessidade de fornecer um espaço onde os mesmos possam desenvolver seus trabalhos (MALHEIROS, 2014).

Com a valorização do potencial humano, o mercado sofreu diversas mudanças positivas, em decorrência disso as organizações precisaram acompanhar um ritmo mais acelerado de desenvolvimento da área de recursos humanos (CHIAVENATO, 2010). A área de recursos humanos ganhou diversas somatórias, entre elas a potencialização de melhorar o tratamento dos colaboradores dentro das empresas, isso fez com que a forma de trabalho fosse mais vantajosa e a linha de produção e faturamento aumentasse.

A escolha e seleção de líderes na atualidade não é simples como se parece, pois diversos fatores devem ser levados em consideração, fatores em que tempos atrás não eram observados, e se tornaram cruciais para solucionar inúmeras situações (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Castelli (2000) as organizações estão de portas abertas a oferecerem recursos o quanto forem para terem líderes que os proporcionam resultados. São tantas as questões que envolvem a escolha e seleção de líderes que faz por bem algumas:

Habilidades e conhecimentos são primazias para a escolha de um líder uma vez que o líder capacitado consegue lidar melhor com as adversidades;

A experiência conta, no entanto não é um fator primordial, líderes experientes conseguem desenrolar facilmente questionamento, pois se utilizam de técnicas e vivências aprendidas ao longo de sua carreira.

O poder de lidar com as pessoas, de entendê-las ou tentar compreendê-las é uma questão fundamental, líderes com uma mente aberta para novas ideias independentes de quem as tenham passado, é valioso para uma organização.

Como a autora Bergamini (2009 p. 136) faz a seguinte referência "para cada estilo de liderança, existe grupo especial de seguidores" também diz que "o verdadeiro líder mostra ter predisposição para enfrentar que precisam ser mudadas para o bem da organização que representa". O que pode resumir é que ao selecionar líderes o futuro da empresa estará em jogo, por essa razão devesse ter muita atenção a tão importante tarefa de recrutamento de líderes tanto internos como externos.

A seleção e escolha de líderes para as organizações requerem tempo, para realizar

análises de perfil, aplicação de questionários e entrevistas. A empresa deve saber o que ela quer e assim buscar gestores que melhor atendem suas expectativas, saber que ramo ela vai seguir e aonde ela quer chegar. Pois uma vez selecionado, líderes que não atenderem as expectativas causou inúmeros transtornos para quem os selecionou e para a empresa.

## 4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou em grupo dos funcionários de uma determinada empresa. É considerado como um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento da pessoa durante sua jornada de trabalho, onde são analisados diversos pontos, como sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os colegas de trabalho e seu empenho para o desenvolvimento de suas atividades (DUTRA, 2006).

O autor chama atenção para a valorização do empregado são considerados um dos métodos mais eficazes para acompanhar a avaliação de desempenho das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Essa ferramenta auxilia no processo de identificação de diversos pontos que podem melhorar o ambiente de trabalho.

O uso desse método tem como principal objetivo analisar as práticas dos funcionários, buscando proporcionar um melhor crescimento profissional para as pessoas que necessitam melhorar o desempenho dentro do ambiente de trabalho. É considerada como uma das ferramentas que fundamentam para os administradores de empresas que utilizam os recursos humanos da empresa e alimentam as informações auxiliando todo o processo de tomada de decisões e maximizando possíveis melhoras internas e externas para o grupo organizacional (HANASHIRO, 2008).

Segundo Guerreiro (1991) o processo de avaliação de desempenho de um colaborador busca encontrar as expectativas desejadas e todos os resultados traçados. Algumas etapas variam entre apreciação diária do comportamento do colaborador avaliação dos progressos e limitações dentro do ambiente de trabalho, oferecimento de feedbacks instantâneos e maximização das atividades.

Todo esse processo de identificação e equacionamento imediato ajuda os gestores das organizações a manterem os funcionários motivados, mantendo um padrão de positividade diferenciado das demais empresas. A análise comportamental no processo de entrevista também faz parte do processo de avaliação de desempenho, onde o avaliador e o avaliado podem se encontrar em diversos períodos da programação de contratação e auxiliarem nas ações corretivas das organizações (GIRARDI, 2008)

O processo de avaliação de desempenho avalia as fraquezas e as limitações de cada funcionário, buscando identificar pontos de melhorias, treinamentos e remanejamento da pessoa de houver necessidade. Essa constante busca por equilibrar metas e estabelecer um melhor comportamento dos colaboradores faz parte do planejamento estratégico traçado pela gestão de pessoas.

Dessa forma a principal função da avaliação de desempenho é identificar e moldar a forma sistêmica das diferenças de desempenho de cada colaborador da organização. A busca pela interação constante entre empregado e empregador faz parte desse processo evolutivo organizacional.

## 5. CONCLUSÃO

As constantes mudanças da população e as novas gerações exigiam que as empresas compreendessem a importância de seus colaboradores dentro do setor organizacional, proporcionando assim uma valorização e uma melhor qualidade de vida. Todas essas mudanças acarretaram diversas melhorias no perfil dos trabalhadores e no modo de gerenciar e liderar pessoas a fim de atender as novas exigências. A gestão de pessoas é uma ferramenta de fundamental importância para as organizações. Ele descreve o rumo que a empresa deve seguir, impulsionando-a para direção correta, não importando o segmento ou porte. Antecipam-se as ameaças do ambiente mercadológico fazendo um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Nesse contexto de mudanças e exigências por inovação, a gestão de pessoa surge como chave para o desenvolvimento e crescimento organizacional, tanto no aspecto intelectual, quando em relação ao respeito com os colaboradores e suas necessidades incluindo o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Toda essa mudança no perfil dos gestores e das organizações ocorreu em pró da sociedade, onde foi necessário abandonar de modo definitivo a gestão autoritária onde o desgaste das pessoas lhe causava uma série de prejuízos à saúde e na prestação de serviços. Assim o recrutamento e a seleção de pessoas podem ser considerados como um dos processos da gestão de pessoas que tem com principal função atrair e acolher os profissionais que possuem aptidão com um determinado cargo. Logo esses processos passam a ser considerados fundamentais para o processo de contratação.

Conclui-se, portanto que a gestão de pessoas requerida dentro das organizações busca um processo de construção de um ser, onde essa construção é responsabilidade de cada pessoa através do processo de recrutamento e seleção. É fundamental que o uso desse tipo de gestão para capacitar a equipe de acordo com suas necessidades e seu planejamento, assumindo a responsabilidade de manter a segurança organizacional. Deste modo, o recrutamento e seleção de pessoas é responsável por agregar valores positivos ao ambiente de trabalho para que possam utilizá-lo de forma pacífica e exemplar, conquistando e aprimorando resultados, visando à expansão da organização no ramo que estão envolvidos e, sendo, influenciadores de novas organizações como modelos de gestão.

## Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; BOAS, Ana Alice Vilas. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel do RH nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 8ª edição. Editora Manole Ltda, 2015.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Gestão de pessoas: gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.
- GUERREIRO, Reinado. **Mensuração do resultado econômico**. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991.
- HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MALHEIROS, Bruno Taranto. **Gestão de pessoas: avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro. LTC, 2014.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7 ed. São Paulo: LTR, 2014.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2003.



# CAPÍTULO 30

## **A DIFICULDADE DOS JOVENS EMPREENDEDORES PARA PERMANECEREM NO MERCADO COMPETITIVO**

*THE DIFFICULTY OF YOUNG ENTREPRENEURS TO STAY IN THE  
COMPETITIVE MARKET*

**Iasann da Silva Santos<sup>1</sup>**

**Lucimara Sampaio Basilio<sup>2</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Mestre em Contabilidade e Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís- Maranhão

## Resumo

A proposta de estudo traz como tema, uma análise sobre os principais desafios para a permanência dos jovens empreendedores no mercado competitivo e se justifica pela necessidade de se levantar debates acerca da importância da temática, com o intuito de conhecer com mais profundidade os detalhes que envolvem a realidade do empreendedorismo na atualidade e as competências atribuídas ao administrador. Sabe-se que as novas modalidades comerciais trazem consigo desafios diante da concorrência entre as empresas, considerando que cada uma possui uma realidade diferente da outra. A feição trazida pela modernidade impõe determinados padrões às instituições, de que todas consigam acompanhar as modificações vigentes, desenvolvendo e explorando as suas principais potencialidades de maneira a atender ao mercado competitivo, buscando atendimentos com excelência e um relacionamento saudável com a sua clientela. O trabalho é de cunho bibliográfico e qualitativo, e buscou fontes de informações seguras em livros, artigos, periódicos da internet, dissertações e teses de autores que tratam sobre assuntos semelhantes. As técnicas de administração devem estar adaptadas à realidade de cada empresa, aos produtos ofertados e aos objetivos que se pretende atingir em se tratando de sua clientela, por isso a necessidade de que o tema seja esmiuçado e se busque mais conhecimentos científicos que auxiliem os profissionais da área de administração e demais campos afins.

**Palavras-chave:** Desafios. Permanência. Jovens empreendedores. Mercado competitivo.

## Abstract

The study proposal brings as its theme, an analysis of the main challenges for the permanence of young entrepreneurs in the competitive market and is justified by the need to raise debates about the importance of the theme, in order to know in more depth the details that involve the reality of entrepreneurship today and the competences attributed to the administrator. It is known that the new commercial modalities bring with them challenges in the face of competition between companies, considering that each one has a different reality from the other. The feature brought by modernity imposes certain standards on institutions, so that they can all keep up with the current changes, developing and exploring their main potential in order to meet the competitive market, seeking services with excellence and a healthy relationship with their clientele. The work is bibliographic and qualitative, and sought sources of reliable information in books, articles, internet journals, dissertations and theses by authors who deal with similar subjects. Management techniques must be adapted to the reality of each company, to the products offered and to the objectives that are intended to be achieved in terms of their clientele, hence the need for the topic to be detailed and to seek more scientific knowledge to help professionals administration area and other related fields.

**Keywords:** Challenges. permanence. Young entrepreneurs. Competitive market.

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um dos principais meios de desenvolvimento econômico, foi uma forma que os jovens encontraram para fugir da crise e do desemprego, porém são encontradas muitas dificuldades no início e no decorrer do percurso, em vista que empreender não é fácil. Esse tem sido um dos assuntos mais comentados e pesquisado dos últimos tempos, com o propósito de se buscar soluções plausíveis para o ato de empreender.

Sabemos que o Brasil é um país com uma taxa de desemprego muito alta, principalmente nos últimos anos, entretanto, isso é um fator que tem impulsionado novos empreendedores a investir em um negócio para tentar fugir do desemprego, todavia, nem sempre os resultados são positivos, pois lamentavelmente, muitos não conseguem levar o projeto adiante em virtude dos inúmeros desafios com os quais se deparam.

Há vários fatores que dificultam os empreendimentos dos jovens, como por exemplo, a falta de conhecimento financeiro e de campo, planejamento e falta de tempo, e a incapacidade de gerir negócios, gestão pessoal, falta de liderança, alta concorrência, burocracias e etc., com isso vem as primeiras dificuldades.

Perante a realidade exposta, algumas inquietações surgiram e despertaram o interesse pela temática, levando ao aprofundamento sobre o assunto e a construção do objeto de estudo, tendo assim, a necessidade de compreender o que um empreendedor realmente passa.

Neste sentido, o estudo se justifica pela necessidade de conhecer os pressupostos que desencadeiam o fracasso dos empreendedores iniciantes, com a finalidade de subsidiar o jovem empresário a obter êxitos em seus empreendimentos, considerando que vivemos em um país com uma taxa de desemprego muito alta, inclusive salientando que os jovens encontram uma barreira muito grande para adentrarem ao mercado de trabalho.

Diante dos dados previamente levantados, aponta-se como questão norteadora a seguinte: quais as principais dificuldades enfrentadas pelos jovens empreendedores para se manterem ativos no mercado? Pretende-se enveredar por caminhos científicos que nos permitam compreender as raízes dessas dificuldades, para buscarmos estratégias e apontamentos para a resolução da inquietude apresentada.

O objetivo geral do trabalho se concentra em compreender as principais dificuldades enfrentadas pelos jovens empreendedores na gestão de suas empresas, buscando especificamente conhecer o contexto histórico de empreendedorismo, bem como, os principais desafios enfrentados no início do empreendimento.



## 2. CONTEXTO HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO E OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NO INÍCIO DE UM EMPREENDIMENTO

O empreendedorismo tem sido cada vez mais estudado e descrito no meio social, por representar uma nova possibilidade de que o jovem empreendedor tenha vez no mercado e consiga pôr em prática as suas metas, dando o primeiro passo para a abertura de pequenas e médias empresas. Porém, vale ressaltar que, para empreender, não basta apenas ter força de vontade e capital, mas é necessário conhecer as características que circundam a lógica de mercado.

As definições que podem ser dadas ao empreendedorismo perpassam os séculos, principalmente com o foco de entendimento sobre o principal agente envolvido no processo: o empreendedor, que geralmente é conhecido como o indivíduo que planeja, cria e executa ações na área empresarial que permitem que uma instituição se solidifique no mercado consumidor.

É importante que o jovem empreendedor conheça os riscos pertinentes ao ato de empreender, assim como, saiba que as suas investidas podem vir a fracassar, caso não haja uma prévia análise de mercado, estudo do campo de atuação da empresa, visualização do seu público-alvo, conhecimento acerca das inúmeras características que envolvem a abertura e permanência de uma empresa.

Segundo Dardot e Laval (2016) o empreendedorismo foi mais difundido a partir das ideias neoliberais que estimularam o aumento da concorrência entre as empresas, direcionando maior liberdade de criação para os pequenos empreendedores. Em outras palavras, as dificuldades que se tinha em décadas passadas para a abertura de uma empresa, foram diminuindo ao longo dos anos, exatamente pelo aumento da necessidade social em consumir.

O empreendedorismo é um dos principais meios de desenvolvimento econômico, foi uma forma que os jovens encontraram para fugir da crise e do desemprego, porém são encontradas muitas dificuldades no início e no decorrer do percurso, em vista que empreender não é fácil. Esse tem sido um dos assuntos mais comentados e pesquisado dos últimos tempos, com o propósito de se buscar soluções plausíveis para o ato de empreender.

Há vários fatores que dificultam os empreendimentos dos jovens, como por exemplo, a falta de conhecimento financeiro e de campo, planejamento e falta de tempo, e a incapacidade de gerir negócios, gestão pessoal, falta de liderança, alta concorrência, burocracias e etc., com isso vem as primeiras dificuldades.

Sabemos que o Brasil é um país com uma taxa de desemprego muito alta, principalmente nos últimos anos, entretanto, isso é um fator que tem impulsionado novos empreendedores a investir em um negócio para tentar fugir do desemprego, todavia, nem sempre os resultados são positivos, pois lamentavelmente, muitos não conseguem levar o projeto adiante em virtude dos inúmeros desafios com os quais se deparam.

Rocha e Freitas (2014) defendem a ideia de disseminação de uma educação empreendedora, com o objetivo de que o número de empreendedores venha a aumentar cada vez mais. Essa educação parte do pressuposto de que as pessoas tenham acesso à infor-

mação, no sentido de conhecerem as alternativas de negócios da atualidade.

Quando se fala em educação empreendedora pressupõe-se que o Brasil disponibilize à sociedade conhecimentos suficientes para quem deseja ter o seu próprio negócio, pois a falta de informações faz com que as pessoas invistam em espaços pouco propensos para se firmarem enquanto empreendedores.

Hallak (2011) acata a ideia de autoeficácia como uma característica marcante do empreendedorismo, em que o sujeito se sente capaz em saber que pôs a sua ideia em prática, conseguiu traçar mecanismos para mantê-la ativa, além de conseguir tirar o seu sustento, empregar outras pessoas e atender a um mercado consumidor exigente, contribuindo para o processo de realização pessoal e profissional.

Para empreender, não basta apenas dispor de uma ideia produtiva, capital para investimento e espaço para adentrar ao mercado consumidor, é necessário também planejar os passos que serão dados em busca do sucesso, avaliando a postura da concorrência e de empresas que estão no mercado há muitos anos, com observância sobre as ações que estimulam a sua manutenção.

Segundo Teixeira (2019) o empreendedorismo traçou duas abordagens teóricas principais: a econômica e a comportamentalista. A econômica é reconhecidamente uma das molas propulsoras do ato de empreender, pois espera-se um retorno do capital investido, e a comportamentalista está relacionada à observação de como os consumidores se comportam e quais os seus desejos e necessidades, a fim de adequar os produtos a essa realidade.

A abordagem comportamentalista é considerada como nova, já que vem sendo adequada conforme o mercado tem se transformado nos últimos anos. A observação do comportamento do consumidor traz importantes direcionamentos e ideias para serem aplicadas no empreendimento, considerando que as suas expectativas são geradas pelas suas necessidades de consumir.

“O conhecimento que se refere não ao porquê, mas ao quanto, o conhecimento que um indivíduo pode adquirir de sua prática, e cujo valor [...] pode utilizar de maneira proveitosa para vencer os outros na competição” (DARDOT; LAVAL; 2016, p. 143). A competição entre as empresas faz parte do contexto de mercado atual, entretanto, quanto mais o empreendedor tiver conhecimento da área em que atua, maiores serão as chances de se chegar ao sucesso, vencendo a concorrência e se mantendo firme no mercado.

É importante frisar que, mesmo que o administrador possua formação acadêmica necessária para atuar diante de uma empresa, a reciclagem constante das informações e das novidades que vão surgindo no mercado, faz com que as suas ações sejam planejadas de acordo com as necessidades da empresa e dos seus consumidores.

De acordo com Carlsson (2013) na década de 1970 pôde-se observar um grande avanço do empreendedorismo, em que pequenas e médias empresas passaram a oferecer produtos e serviços ao mercado consumidor com a mesma e eficiência de empresas que já atuavam no ramo há mais tempo, e foi exatamente durante esse período que muitos países começaram a despertar e reconhecer a importância do pequeno empreendedor.



O pequeno empreendedor possui uma relevância considerável para a economia brasileira. Entretanto, esse reconhecimento é considerado como recente e os estudos na área aprimoram as perspectivas de ações a serem implantadas para se manter no mercado.

Valadares (2012, p. 34) aponta o empreendedorismo como um “idealizador da substituição de produtos retrógradados por outros com perspectivas mais inovadoras e com um maior potencial de lucro”, concordando assim, com as ideias propostas por Carlsson, principalmente quando o mercado viu vários produtos ultrapassados sendo substituídos por aqueles com maior aparato tecnológico e mais espaço para aceitação do consumidor.

### **3. FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS QUE AUXILIAM O BOM EMPREENDEDORISMO**

O papel de um colaborador no processo de vendas é crucial para a análise da eficiência de atendimento de uma empresa, pois é ele quem está à frente como representante da instituição, realizando a ponte entre o cliente e o produto ou serviço ofertado. Dessa forma, é importante que o jovem administrador tenha em mente a capacidade de gerir a sua equipe da melhor maneira possível, incentivando-os a se prepararem constantemente para o momento da venda.

Conforme as palavras de Torres (2019) um dos fatores que auxilia consideravelmente nesse momento é a inteligência emocional, isto é, o atributo em conduzir a venda de maneira educada, com presteza, dedicação e apreço, organizando as suas ideias antes de apresentar as características do produto, a fim de passar mais segurança ao cliente.

Delgado (2015) aponta que o jovem gestor deve potencializar e incentivar o conhecimento de seus colaboradores, de modo que, as suas experiências e competências técnicas e pessoais sejam devidamente valorizadas, até mesmo, para que se possa organizar melhor a escala de trabalho e o setor em que cada um possui mais habilidade de domínio.

Sob outra perspectiva, Monteiro (2015) defende a importância de uma boa definição e organização da equipe de Recursos Humanos (RH) da empresa para auxiliar no processo de evolução dos funcionários, tendo o cuidado de estabelecer as funções inerentes a cada cargo desempenhado, a carga horária de trabalho, os abonos, as premiações, o controle da frequência diária, etc, pois todos esses aspectos contribuem para o desenvolvimento de uma política organizacional adequada, impulsionando assim, as vendas na instituição.

Segundo Neumann (2013) o colaborador precisa estar atento ao tempo hábil que o consumidor demonstra ter para ouvir as suas estratégias de vendas, pois em muitos casos, o cliente deseja obter informações claras, objetivas e diretas sobre o produto, então seria necessário resumir ao máximo o conteúdo daquilo que será dito, para não correr o risco de se alongar e perder a venda, considerando que qualquer detalhe negativo pode fazer com que o comprador desista.

“O capital humano é um fator muito importante, que reflete, inclusive, no fator financeiro. Se constitui, também, como um ativo de importância essencial nas organizações

atuais, aumentando até mesmo seu patrimônio” (REFATTI, SANTOS, 2013, p. 34). Os funcionários precisam ser valorizados por serem essenciais para que a empresa progrida. A disposição de treinamentos contínuos para a melhoria de suas habilidades é considerada como um fator indispensável para a manutenção de uma equipe alinhada e disposta ao trabalho.

Meira (2012) atribui que, a gestão eficiente de pessoas aumenta as chances de resultados satisfatórios, pois quando o funcionário se sente valorizado, a empresa consegue moldar e lapidar as suas aptidões, de acordo com as reais necessidades existentes para aquele momento.

De acordo com Walker:

Os funcionários precisam estar cada vez mais envolvidos com as estratégias da empresa, contudo é importante que a liderança tenha conhecimento sobre a missão, visão e valores que a organização busca. Assim, poderá envolver os funcionários com os objetivos, o qual, se sentirão mais valorizados, e com isso os propósitos da empresa serão alcançados com mais eficiência e num intervalo de tempo maior (WALKER, 2015, p. 12).

O envolvimento dos colaboradores com os objetivos pretendidos pela empresa, os torna partícipes do processo, despertando o compartilhamento de informações e experiências que venham a agregar com o sucesso, considerando que, cada pessoa possui um ponto de vista diferente, e algumas práticas vivenciadas anteriormente podem ser aplicadas na atualidade.

Segundo Marras:

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores [...] Surgem em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, autocracia, democracia no trabalho e motivação humana (MARRAS, 2001, p.7).

Essa mudança de relação entre empregados e empregadores sofreu inúmeras transformações desde o século XX, reafirmando-se mais ainda na contemporaneidade, tendo em vista que, percebeu-se que havia a necessidade de integrar o funcionário com mais firmeza à equipe de trabalho, propiciando motivação, troca de experiências e definição de objetivos pretendidos.

Amorim (2015) destaca que a possibilidade de crescimento profissional do colaborador dentro da empresa é um fator que contribui para mantê-lo motivado, sabendo que o seu esforço pode gerar resultados de ascensão em sua carreira, mudança para um cargo melhor e, conseqüentemente, aumento de salário.

Nessa perspectiva, Chiavenato atribui que:

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura (CHIAVENATO, 2000, p. 199).



A antecipação da força de trabalho e os talentos necessários para o desenvolvimento das atividades da empresa é um quesito que auxilia o empreendedor a organizar os horários e a posição de cada funcionário. Em casos de empresas que trabalham com turnos, a adequação dos horários de cada um à suas rotinas pessoais, também pode privilegiá-los, no sentido de que estes podem se programar para executar outras atividades fora do trabalho, como cursos profissionalizantes, por exemplo.

Para McShane e Glinow (2014) o comportamento do líder de uma equipe de colaboradores pode ser decisivo na motivação. É vultoso considerar que, muitos administradores ainda hoje confundem o bom exemplo que precisa ser dado dentro do ambiente de trabalho com o seu comportamento em sua rotina pessoal. Desse modo, o funcionário vê o seu líder como alguém em quem se espelhar sim, mas desde que haja empenho e dedicação por parte do dirigente para executar as suas atividades de forma assertiva e produtiva.

Chiavenato (2000, p. 325) defende que: “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Outro ponto a ser considerado é o esclarecimento sobre a necessidade da avaliação de desempenho, sem que esse momento seja sinônimo de medo ou tensão por parte do funcionário, mas sim, uma oportunidade para se autoavaliar e buscar aprimoramento profissional.

É importante a observação desses 4 itens que estão associados à fixação do funcionário. A preparação pressupõe a organização das informações do colaborador, assim como, da reunião de informações que precisam ser repassadas quando da sua entrada. No acolhimento é fundamental que ele conheça as dependências da instituição, os demais funcionários e suas funções.

Na integração são passadas as informações sobre o manuseio de equipamentos, descrição de sua função, características do seu ambiente de trabalho e acompanhamento das atividades iniciais. Na fase de avaliação é possível que o empreendedor realize de maneira individual, e em seguida, de forma conjunta ao funcionário, pontuando os pontos fortes e buscando estratégias para a melhoria dos quesitos que precisam ser melhorados.

Conforme Biazzzi:

Encarregar-se de cumprir a palavra dita para os funcionários é primordial, o líder deve trabalhar com ética, para assim obter a confiança de sua equipe. Procurar reconhecer o trabalho desenvolvido pelo grupo como um todo, não olhando somente a performance de alguns funcionários (BIAZZI, 2017, p. 45).

## **4. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O JOVEM EMPREENDEDOR**

A gestão estratégica é um dos elementos imprescindíveis para que as instituições consigam driblar as adversidades surgidas. A gestão “[...] caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno” (PEREIRA, 2001, p. 57).



De acordo com Sato, os princípios da Economia se baseiam em três princípios:

A lei de sobrevivência do mais apto; a ideia de que a evolução de qualquer organismo se processa dentro de uma estrutura constituída por funções ao mesmo tempo diferenciadas (individualizadas) e integradas (conexas); e o conceito de ciclo vital (nascimento-auge-declínio) que marca a evolução dos organismos, sejam físicos ou sociais (SATO, 1977, p. 34).

A lei de sobrevivência do mais apto é uma regra geral que envolve as atividades comerciais. Quem está apto a permanecer no mercado, naturalmente consegue ter maior nível de adaptabilidade diante dos empecilhos que vão surgindo. Essa adaptação requer a capacidade de abandonar antigos hábitos de gestão, de marketing, de condução dos relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho, entre outras características.

A evolução de um organismo a partir de estruturas diferenciadas e integradas ao mesmo tempo, diz respeito à adoção de elementos completamente diversificados dentro do ambiente empresarial, mas que, de alguma forma se complementam e somente sobrevivem se forem respeitadas as suas regras.

O conceito de ciclo vital está relacionado à habilidade em manter-se atuante, cumprindo todas as etapas que envolvem a prosperidade. Vale lembrar que, muitos processos são considerados como árduos para a manutenção de uma empresa em atividade, mas que são elementares para a sua sobrevivência, e o gestor não pode deixar esse detalhe passar despercebido.

Oliveira (2012) afirma que os objetivos propostos pela empresa devem estar em consonância com os resultados que se pretende alcançar. O jovem administrador precisa, portanto, planejar todos os passos que serão adotados, com vistas à organização das ações a serem implementadas, seja com relação ao marketing da empresa, substituição de colaboradores, promoção de treinamentos para a melhoria das atividades, entre outros.

As palavras do autor remetem ao fato de que o jovem administrador deve estar atento a tudo o que acontece no ambiente interno, inteirando-se de como serão planejadas as ações para galgar cada vez mais resultados melhores. A proposição de treinamentos para aprimorar as condições de trabalho é um fator essencial e que deve sempre estar em pauta, considerando que o mercado de consumo está em constante transformação e as empresas precisam se adaptar às novidades que vão surgindo.

A área de administração dispõe de diferentes ações, que dependem muito do ramo de atuação da instituição, o tipo de empresa para a qual presta serviço, os públicos que são atendidos, assim como, os produtos ou serviços que são ofertados. Moraes (2016) aponta que o jovem administrador transita em todas as áreas que convergem para o campo organizacional.

De acordo com Endeavor (2020) a crise provocada, por exemplo, pela Covid-19 é inédita para a grande maioria das empresas. Sendo assim, não há um manual que disponha do passo a passo de como enfrentá-la, daí a necessidade de que jovens empreendedores estejam cada vez mais em busca de novos conhecimentos na área, a fim de



testarem aqueles que melhor se adequam ao momento.

As empresas se viram diante de uma situação para a qual não estavam preparadas e isso representava a ideia de que, aquelas que melhor conseguissem se adaptar à realidade pandêmica, teriam maiores possibilidades de continuarem atuando no mercado. Com isso, muitas aderiram aos aplicativos e sites para facilitar as vendas e as entregas em modo delivery, ou seja, o cliente solicitava o produto ou serviço e o recebia diretamente em casa, característica que se tornou uma opção viável para a manutenção das instituições no mercado.

Nessa linhagem de pensamento:

O contexto atual das organizações estimula algumas reflexões sobre os desafios da Administração enquanto prática e como ciência. Pode-se resumir em quatro pontos principais: pressões ligadas à globalização, pressões relativas ao controle de custos, pressões que se referem às relações de confiança entre os stakeholders e demandas sobre o comportamento ético e a responsabilidade corporativa. (RODRIGUES, 2004, p. 15).

A globalização trouxe para a Administração a incumbência de estar em constante processo de evolução, necessitando de adaptação, conforme o mercado vai se modernizando. As estratégias de manutenção de um espaço no meio competitivo precisam ser condizentes com a realidade comercial, por esses e outros fatores é que se viu uma grande quantidade de empresas construindo novos espaços de proximidade para com os consumidores no período da pandemia.

Para Filho (2017) a gestão estratégica se configura como um processo em continuidade, pautado na adaptação. É preciso que seja realizado o acompanhamento de todos os setores organizacionais, a fim de que se possa conhecer a dificuldade de cada um, a forma de atuação, os conflitos e as ideias que resultam em pontos positivos.

Quando o autor afirma que a gestão estratégica é um processo em continuidade, quer dizer que ela deve acompanhar as transformações ocorridas constantemente, ou seja, no caso da pandemia, as instituições precisaram adaptar o planejamento de suas ações conforme a nova realidade vigente, buscando soluções para os conflitos que iam surgindo com o isolamento social.

Groppelli e Nikbakht (2010) apontam o risco como sendo uma adversidade inesperada dentro do âmbito empresarial, a exemplo da chegada da pandemia. A grande maioria das instituições brasileiras sentiram “na pele” os riscos de verem os seus investimentos serem prejudicados, entretanto, em meio a essa maioria, existem aquelas que viram o risco, estudaram os seus aspectos e se adaptaram de modo a impedir os prejuízos, como foi o caso das empresas citadas no subtópico anterior.

Essa capacidade estratégica de conseguir enxergar além do problema enfrentado requer a participação de administradores competentes e que saibam driblar as adversidades que representem perigo para os negócios. Uma administração competente vai muito além dos muros internos da empresa, pois deve buscar soluções práticas que mantenham o mesmo ritmo de produção e de vendas.

De acordo com Lazonick (2012) o controle estratégico somente pode ser executado se houver um conhecimento acerca das capacidades produtivas e dos recursos, ou seja, é primordial que o gestor conheça o negócio sobre o qual está à frente. As capacidades produtivas dão um norteamento para todas as ações pretendidas, pois é possível prever as chances de adaptação ao mercado.

O controle de estratégias agrega possibilidades de novos investimentos ou substituição de ofertas de produtos. Um exemplo prático disso foi observado quando a pandemia “explodiu” e, de uma hora para outra, todos os consumidores buscavam máscaras de proteção e álcool em gel recomendados pelo Ministério da Saúde, sendo que as instituições responsáveis pela fabricação em massa desses produtos precisaram acelerar as suas capacidades produtivas, a fim de atender à demanda que crescia dia após dia.

Nesse sentido, Pontes (2012) colabora que, o processo de gestão estratégica pressupõe a leitura dos ambientes internos e externos da instituição. Essa leitura auxilia na montagem do planejamento estratégico de todas as ações que serão aplicadas. Em se tratando do período da pandemia, as empresas que atentaram para esses pontos possuem mais oportunidades de se manterem atuantes.

Esse ciclo apresenta-se de forma que a empresa: primeiramente analise e reflita sobre estratégias, a fim de escolher as que melhor se enquadram ao seu momento de crise. Em seguida, faz-se o planejamento das ações, para posteriormente serem executadas. O monitoramento das atividades permite uma ampliação da visibilidade de seu alcance dentro ou fora da instituição, e a revisão periódica possibilita ao gestor avaliar as tarefas, elencando as que surtiram melhores efeitos e as que precisam ser reavaliadas ou substituídas.

Vergara (2014) aponta que a tomada de decisões em uma empresa é uma das funções do jovem gestor, o que torna a atividade complexa. Em alguns casos, os administradores sentem dificuldades por não estarem devidamente familiarizados com a realidade do mercado, por isso deve-se sempre buscar a reciclagem de informações.

Essa reciclagem de informações pode ser realizada através da participação em cursos e workshops relacionados à gestão e administração, considerando que os profissionais envolvidos nos treinamentos sempre buscam trazer as novidades mais recentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teor das ideias apresentadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa nos permite concluir que os desafios que envolve a permanência dos jovens empreendedores no mercado perpassam uma série de fatores, que vão desde a aplicação dos princípios de gestão administrativa estratégica aos cuidados com os elementos que compõem a visibilidade da empresa perante o consumidor atual.

Com o advento do século XXI tivemos grandes avanços no mercado consumidor nos mais diferentes ramos empresariais mundiais. Hoje os meios de comunicação estão mais acessíveis e a grande maioria da população possui conhecimentos que permitem maiores



níveis de exigências na hora de optar por um serviço ou produto.

O estudo nos permitiu notar ainda que, as empresas da atualidade possuem inúmeros desafios diante da enorme concorrência, a reciclagem de informações e a busca por novos conhecimentos por parte do jovem empreendedor, conectam a empresa com a realidade de mercado, lhe proporcionando maior poder adaptativo perante as novas modalidades de abranger um público grandioso.

Uma gestão participativa abre margem para que todos se sintam à vontade em expor suas ideias, em propor melhorias para a realização das atividades, assim como, estimula os funcionários a buscarem cada vez mais conhecimentos que possam agregar em sua profissão. As novas exigências de mercado têm feito com que as pessoas busquem o desenvolvimento de habilidades diversas, saindo assim, da zona de conforto e buscando aperfeiçoamento profissional.

A capacidade de ouvir e de lidar com conflitos também é um fator que auxilia no processo de administração do jovem empreendedor. Torna-se necessário buscar a inovação e a mudança quando necessário, dado que, as empresas não conseguem sobreviver se não conseguirem lidar de maneira positiva com a dinamicidade que envolve a sua permanência no mercado.

O desenvolvimento deste trabalho contribuiu significativamente para alargar o nosso conhecimento na área de gestão de empresas, assim como, soma com a comunidade acadêmica através das novas visões construídas através das leituras realizadas, facilitando assim, o acesso ao mercado de trabalho que envolve.

## Referências

- AMORIM, A. C. D. **Negociações Coletivas no Brasil: 50 Anos de Aprendizado**. São Paulo: Atlas, 2015. 199 p.
- BEDÊ, M. A.; LIMA, A. V. Sobrevivência das empresas no Brasil. Relatório. Núcleo de Estudos e Pesquisas. **SEBRAE** Brasília, 2016.
- BIAZZI, F. D. **Lições Essenciais sobre Liderança e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Laborador, 2017. 312 p.
- CARLSSON, B., BRAUNERHJEM, P., MCKELVEY, M., OLOFSSON, C., PERSSON, L. E YLINENPÄÄ, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship. **Small bus economics**, 41; 913-930.
- CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Eduardo; GONÇALVES, Marcela. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **ObsEcon Latino-am.**, v. 167, 2012. Disponível em <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>. Acessado em 05 abr. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016. 402p.
- DELGADO, B. F. F. **A Importância do Capital Humano nas organizações**. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Portugal, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2020.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e ser diferente em organizações estabelecidas. 2003. Rio de Janeiro: Elsevier.

ENDEAVOR. Navegando pela crise. **Benchmarks Endeavor**. Abr. 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/scaleups-navegando-crise/>. Acesso em: 25 out. 2021.

FILION, L.J (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, volume 34, nº 2, abril/junho pp. 05-28.

FRANÇA, Michele. **Quatro Motivos Fundamentais para Mudar sua Marca**. Disponível em: <http://www.featuresdesign.com.br/blog/por-que-fazer-redesign-de-marca/>. Acesso em: 08 mar. 2022.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHTM, E. **Administração Financeira**, 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HALLAK, R., BROWN, G. & LINDSAY, N. (2011), The Place Identity – Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modeling analysis, **Tourism Management**, 33; 143-154.

HERMANSON, B. (2011). **O que é uma start up?**. São Paulo: Mundo Sebrae,. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/> acesso em 9 de maio de 2022.

HERTZOG, W. Visconde de Mauá: o que aprendemos com o primeiro empreendedor brasileiro. **Jornal do Empreendedor**, Barretos, 30 de set. de 2016. Disponível em: <https://jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo/visconde-de-maua-o-que-aprendemos-com-oprimeiro-empreendedor-brasileiro/> Acesso em: 03 de maio. de 2022.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Cost & Effect**: Using integrated cost systems to drive profitability and performance, Boston: Harvard Business school press, 1998.

LAZONICK, W. Alfred Chandler's managerial revolution: developing and utilizing productive resources. In: LAZONICK, W.; TEECE, D. J. **Management innovation**: essays in the spirit of Alfred D. Chandler Jr. New York: Oxford University Press Inc., 2012. p. 3-29.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, A. V. **Comportamento Organizacional**: Conhecimento Emergente, Realidade Global. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEIRA, Ana. **Gestão de pessoas e feedback**: o desafio da liderança moderna. In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

# CAPÍTULO 31

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN ORGANIZATIONS*

**Natã Christian Muniz Vale<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Ocorre constantemente mudanças no mercado e as empresas precisam estar preparadas para os desafios na sua trajetória para o sucesso. Assim, este trabalho de Conclusão de Curso aborda a importância do planejamento estratégico para as organizações, sua finalidade é responder a pergunta: Quais os impactos decorrentes da falta de um planejamento eficiente para as organizações? Para tanto, são abordados assuntos concernentes ao tema, objetivando a compreensão sobre os conceitos e sua aplicabilidade no meio organizacional. A pesquisa abordou o planejamento em etapas, onde cada uma possui um objetivo específico a ser alcançado. Dentro dessas etapas foram estabelecidos o conceito e as ferramentas utilizadas no planejamento, foram também demonstrados os problemas decorrentes da falta de um planejamento adequado e os benefícios do planejamento estratégico para o sucesso empresarial, evidenciando a importância do planejamento estratégico. Foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica qualitativa e descritiva baseada em livros de diversos autores, os principais são: BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (2009), SAMPAIO, C. H (2004), CHIAVENATO (2004), CERTO, S. C. (2003). Concluiu-se que o objetivo geral que foi compreender a importância do planejamento estratégico adequado para o sucesso das empresas, e os específicos do trabalho foram alcançados pelo que foi abordado em toda a pesquisa. O planejamento se inicia muito antes do surgimento da empresa visando os objetivos, a que ela se destina, o capital que necessita para entrar e se manter no mercado, os fornecedores e as estratégias que deve tomar para conquistar os clientes e ter a fidelidade destes.

**Palavras-chave:** Administração Estratégia, planejamento estratégico, Gestão empresarial.

## Abstract

There are constant changes in the market and companies need to be prepared for the challenges on their path to success. Thus, this course conclusion work addresses the importance of strategic planning for organizations, its purpose is to answer the question: What are the impacts resulting from the lack of efficient planning for organizations? To this end, issues concerning the theme are addressed, aiming at understanding the concepts and their applicability in the organizational environment. The research addressed the planning in stages, where each one has a specific objective to be achieved. Within these stages, the concept and tools used in planning were established, problems arising from the lack of adequate planning and the benefits of strategic planning for business success were also demonstrated, highlighting the importance of strategic planning. A qualitative and descriptive literature review was carried out based on books by several authors, the main ones are: BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. (2009), SAMPAIO, C.H (2004), CHIAVENATO (2004), CERTO, S.C. (2003). It is concluded that the general objective, which was to understand the importance of adequate strategic planning for the success of companies, and the specifics of the work were achieved by what was addressed throughout the research. Planning begins long before the emergence of the company, aiming at the objectives, what it is intended for, the capital it needs to enter and remain in the market, the suppliers and the strategies it must take to win customers and have their loyalty.

**Keywords:** Adminstrattion Strategiy, strategic plannig, Business management.



## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é o diferencial usado pelas grandes organizações em tempos de crise, pois, para se manter no mercado competitivo, devido a globalização, a concorrência não é só regional, mais mundial, onde o cenário muda constantemente, pois, além da concorrência surgem as crises, que podem ser internas ou externas, estas afetam o mercado político e econômico e cada vez mais se torna necessário ações rápidas e soluções efetivas que proporcionem vantagem neste cenário tão concorrido. O planejamento possibilita ao gestor estar atento a possíveis cenários futuros e tomar decisões para que a organização continue a ser bem-sucedida.

O planejamento estratégico é fundamental pois é preciso desenvolver estratégias e ações para conciliar o desenvolvimento econômico. Muitas organizações têm ido à falência por falta de planejamento e gestão eficiente para contornar as dificuldades existentes. É preciso se adequar as situações, se reestruturar, planejar novas formas de chegar ao consumidor, ver suas necessidades e procurar formas viáveis de alcançar os resultados esperados.

A pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica devido a importância do planejamento para as organizações, seus métodos e objetivos, frisando as vantagens, com a visão da sobrevivência da empresa em longo prazo e seu crescimento sustentável no mercado. Desta forma este trabalho é relevante pois está em constante renovação, demonstrando ao empresário e futuros profissionais a importância do planejamento para o sucesso das empresas.

Surgiu o seguinte problema: Quais os impactos decorrentes da falta de um planejamento estratégico eficiente para as organizações?

O objetivo geral foi compreender a importância do planejamento estratégico adequado para o sucesso das empresas, os objetivos específicos foram definir o planejamento estratégico, conhecer as ferramentas estratégicas usadas no planejamento, e por fim citar as consequências da falta de um planejamento adequado e os benefícios do planejamento estratégico para o sucesso organizacional.

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se em uma revisão bibliográfica qualitativa descritiva baseada principalmente em livros de diversos autores da área de planejamento estratégico como: BATEMAM, T.S.; SNELL S. A. (2009) SAMPAIO, CH (2004), CHIAVENATO (2004), CERTO, S. C. (2003), entre outros. Foi realizado levantamento de informações sobre o tema em revistas, artigos, documentários, entre outras fontes de dados com até 20 anos. Das quais serão pesquisadas tais palavras chaves: Administração Estratégia, planejamento estratégico, Gestão empresarial.



## 2. DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma atividade caracterizada de longo prazo, pois engloba a organização como um todo. As decisões realizadas no presente refletirão no futuro premeditado. O planejamento deve ser reavaliado e ajustado conforme mudanças no cenário.

Segundo Maximiano (2004), o planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro e colocá-las em prática, as quais irão influenciar como a organização estará no futuro. Planejar é tomar decisões estratégicas, estas que interferem na organização, nos processos, e na vida dos colaboradores que operam em diversos ambientes. O administrador deve tomar a melhor decisão para chegar onde deseja.

Para o autor Chiavenato (2004) o planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão e estabelecer os objetivos da organização e os meios necessários para a realização dos objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.

Percebe-se que planejar é interpretar a missão, a visão e os objetivos da organização. O planejamento que inicia o processo administrativo, os procedimentos e métodos para o alcance dos objetivos. É um processo no qual a empresa se mobiliza para atingir suas metas, prevendo mudanças no mercado e com um comportamento proativo, constrói seu futuro, considerando seu ambiente atual e futuro (SAMPAIO, 2004).

O planejamento como conhecemos hoje surgiu na década de 70, outrora era empregado um planejamento mais operacional. Nos anos 70 houve uma sequência de eventos na economia que afetou as empresas, com isso houve a necessidade de um novo processo de planejamento visando manter-se em uma boa posição no mercado, (ANDREUZZA, 2012). Percebe-se que o autor Andreuzza relata que desde a década de 60 eram realizados estudos sobre o planejamento estratégico, pela sua relevância. Dessa forma, houve uma mudança na forma de planejar na década de 70, com base em estudos realizados na década anterior.

Segundo o autor Porter (1999, p 73), estratégia é "a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades, e não apenas de umas poucas, e da integração entre elas". A estratégia é uma união das atividades da empresa em conjunto e seu sucesso depende de um bom desempenho de todas as atividades. "Planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida." (MENE-GOLLA, 2001, p.15). Conforme visto, planejar é pensar no futuro, sabendo que não é fácil, pois é um conjunto de providências a serem tomadas que irão interferir no futuro.

O planejamento estratégico tem objetivos a longo prazo e estratégias que afetam a empresa como um todo, enquanto o tático tem objetivos a curto prazo que afetam somente parte da empresa, já o operacional é considerado uma parte homogênea do tático e tem foco nas atividades diárias. (ANDREUZZA, 2012).

Segundo Valentim (2018), o planejamento estratégico é um planejamento a longo prazo que aborda a empresa como um todo. O planejamento tático otimiza determinada



área, é ele que aproxima o estratégico do operacional e sua finalidade é a utilização dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados. O planejamento operacional é dedicado as operações e alocações de recursos além de especificar os planos organizacionais e de como devem ser realizados no dia a- dia.

Como mencionado acima existem três níveis do planejamento que se divide em estratégico, tático e operacional, que coexistem e devem ser trabalhados continuamente. O administrador sempre tem que estar preparado, precavido, usando esta ferramenta de previsão e controle. O empresário sempre deve buscar a capacitação profissional necessária. Para Bateman e Snell (2009, p. 117)“Planejamento é o processo consciente sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

É de suma relevância estar sempre reavaliando o planejamento pois algumas decisões não surtiram o efeito esperado e é necessário retificar, novos objetivos e traçar novos planos. (BRAGA NETO, 2018). O planejamento é um instrumento utilizado para aumentar o desempenho e traçar os objetivos para a sobrevivência da empresa, levando em consideração onde quer chegar, os consumidores que deseja conquistar e os concorrentes a enfrentar, além de que as organizações devem sempre estar atualizadas, e prontas a novos desafios pois busca manter o lucro, crescendo gradativamente.

## 2.1 Implementação do planejamento

Qualquer empresa que surge tem uma forma de estabelecimento de suas decisões e ações estratégicas. Quando o processo é estruturado ele apresenta metodologias diferentes, mas tem como base, aspectos já considerados comuns.

É necessário citar Tavares (2010) que menciona que o processo do planejamento deve seguir as características próprias de cada organização, a natureza, a gestão e a cultura organizacional irão influenciar nas atividades.

Os autores Batemam e Snell (2009) defendem seis passos para a elaboração do planejamento estratégico: estabelecimento da missão, visão e objetivos, análise das oportunidades externas e ameaças, análise das forças e fraquezas, a análise de SWOT e formulação da estratégia, implementação da estratégia e do controle estratégico.

Conforme Certo (2003) a elaboração do planejamento consiste em: definir o objetivo organizacional, enumerar formas alternativas e atingir objetivos, desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia, escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos, desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida e controle estratégico. Os autores mencionados acima têm visões semelhantes ao demonstrar suas metodologias de elaboração. Percebe-se que as metodologias apresentadas possuem aspectos semelhantes, tendo como base a mesma sequência lógica.

## 2.2 Missão

Dentro da organização missão é o propósito da empresa, é a visão do futuro desejado a alcançar dentro de um período de tempo, é a razão da existência do empreendimento. Para Chiavenato (2003), a definição de missão deve responder a três perguntas: “Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”

Segundo Sampaio (2004) missão é a determinação do motivo central do planejamento e visa obter respostas das perguntas: o que fazer? Para quem fazer? O por que? Como fazer? e onde fazer? A missão é motivo central do planejamento e deve ser clara objetiva e inspiradora devendo ser compreendida por todos dentro da empresa.

## 2.3 Visão

A visão empresarial age como forma de compreensão dentro da organização, ou seja, de onde a empresa está e onde almeja chegar, sendo a ferramenta utilizada para que a empresa tenha uma base de como planejar e esperar o futuro. Segundo Chiavenato (2003) afirma ainda que a visão é a imagem que a organização deve ter de si mesma e de seu futuro, ela auxilia a guiar e onde a empresa deve ir apresentando a distância da situação atual e a desejada.

Para Oliveira, a visão é considerada os limites que os líderes da empresa conseguem enxergar em um período de tempo mais longo, sendo uma abordagem mais ampla, ela representa como a empresa quer ser em um futuro próximo. (OLIVEIRA, 2007).

A visão é como a empresa se ver daqui a 5 ou 10 anos no futuro e serve de base para planejar como alcançar seus objetivos.

## 2.4 Valores

Para que os objetivos sejam cumpridos dentro do prazo esperado, é definido um período para cumprir a tarefa de acordo com cada situação. Para Chiavenato (2003, p.69), os valores são “o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo.”

Segundo Nunes Alves (2013) a escala de valores define a hierarquia de prioridades da organização e serve como base para estabelecer regras de conduta de todos os seus componentes. Os valores são as motivações e diretrizes que mantêm todos na ativa com os objetivos a serem alcançados. É a filosofia da empresa que deve ser seguida por todos os funcionários.



## 2.5 Análise Interna

A análise interna identifica os principais pontos fortes e fracos da organização e norteiam o processo de planejamento. A partir dela se saberá as qualidades e deficiências das empresas. Para Oliveira (2007) a análise tem o objetivo de demonstrar as qualidades e deficiências de uma empresa, que serão determinados diante da sua posição atual dos serviços e produtos perante o segmento de mercado.

A análise interna identifica as qualidades e deficiências dentro de uma organização possibilitando meios que venham aumentar suas qualidades e minimizar suas deficiências.

## 2.6 Análise Externa

Análise externa identifica todo elemento que atua fora das empresas influenciando em sua atuação. A análise do ambiente externo é o processo que identifica as oportunidades e ameaças que afetam a empresa no cumprimento de sua missão, como explica (SAMPAIO, 2004).

Segundo Ferreira (2005) as oportunidades são fatores do ambiente geral, que quando aproveitadas fornecem uma vantagem competitiva para a empresa e as ameaças são fatores que perturbam a gestão e o funcionamento da empresa. A análise externa identifica as oportunidades que fornecem vantagens e ameaças que podem dar prejuízo.

## 3. CONHECENDO AS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No planejamento estratégico são utilizadas ferramentas para monitorar as ações realizadas na empresa. Toda ferramenta tem seus pontos fortes e fracos, por isso se deve escolher com cuidado aquelas que podem indicar um direcionamento realista e estratégico.

### 3.1 Modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido por Michael Porter em 1979 e descreve as forças básicas que determinam a competitividade de dentro de uma indústria e ilustra como essas forças estão relacionadas (CERTO, 2003). As cinco forças de Porter são:

1. Ameaça de novos entrantes: que determina a probabilidade de novas empresas entrarem no ramo da indústria e conquistarem o mercado. Essa possibilidade

depende da expectativa dos novos entrantes, devido as barreiras existentes e a reação dos concorrentes;

2. O poder de negociação dos compradores: que competem com a indústria focando a baixa dos preços buscando pela melhor qualidade e jogando os concorrentes uns contra os outros;
3. A ameaça de substitutos: que impõem um teto aos preços e determina a que ponto este produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador;
4. O poder de negociação dos fornecedores: que são capazes de exercer o poder de negociação sobre participantes de um setor pela elevação dos preços ou a redução da qualidade;
5. E a rivalidade entre as empresas existentes: que assume a forma de manobras de posicionamento, usando táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários, estas cinco forças determinam o lucro final.

Essas cinco forças determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 1999).

As cinco forças de Porter são a base para formular a estratégia, elas indentificam as áreas de oportunidades e ameaças assim proporcionando um maior retorno.

## 3.2 Análise de SWOT

Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT. A técnica recebeu esse nome a partir das iniciais em inglês das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FERNANDES; BERTON, 2005). A matriz realiza uma análise da situação atual da empresa e é realizada novamente quando ocorre mudanças na organização ou no mercado.

A análise *SWOT* ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna. A partir daí, os executivos podem retirar uma série de aspectos que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara (BATEMAN; SNELL, 2009).

O Autor Costa (2006) explica sobre a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos de ameaças e oportunidades, onde se deve eliminar a fraqueza se identificada como uma ameaça, ou melhorar se identificada como uma oportunidade, monitora uma força se identificada como ameaça e capitalizar esta força se identificada como oportunidade (COSTA, 2006).

A gestão das empresas vem se tornando cada vez mais complexa, devido as necessidades de mudanças, para isso é necessário conhecimento do ambiente externo e interno,



para que a empresa tenha um diferencial competitivo, pois, a ferramenta mais utilizada no planejamento estratégico é a análise de SWOT que estuda os ambientes interno e externo em busca de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

### 3.3 Matriz BCG

A matriz BCG foi desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) em 1967 e sua finalidade é relacionar vários negócios das empresas. Ela identifica o melhor produto que proporciona o melhor resultado para as empresas e o produto que deve sair por estar consumindo muitos recursos (FERNANDES; BERTON, 2005).

Segundo Costa (2006) existem quatro quadrantes na matriz BCG, estrela, vaca leiteira, ponto de interrogação, e abacaxi estes são possíveis combinações e crescimento de mercado.

1. Estrela: negócios com alta participação e com alta taxas de crescimento necessitando ainda de investimentos e sua forte posição lhes permite gerar receitas necessárias;
2. Vaca leiteira: negócios com alta participação e com baixa taxa de crescimento, não necessitam de investimentos para sua expansão, financiando outros negócios por gerarem receitas acima de suas necessidades;
3. Ponto de interrogação: negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação no mercado, requer um alto investimento para melhorar sua posição, não sendo possível, melhor abandonar;
4. Abacaxi: pequena participação de mercado e baixo crescimento são mantidos por razões sentimentais, pois, dão prejuízo, é recomendado o mínimo de investimentos para não prejudicar a empresa.

A matriz BCG é fundamental para se ter uma análise estratégica dos seus produtos e como eles estão no mercado, identificando a melhor perspectiva de crescimento e evitando produtos abacaxis que desperdiçam recursos.

### 3.4 Matriz Produto-Mercado

A matriz produto-mercado é a primeira das matrizes a ser considerada. Foi desenvolvida em 1957, por Igor Ansoff. A matriz visa identificar as oportunidades de crescimento na qual se mapeia o portfólio presente de uma empresa em face aos mercados atuais e futuros; para isso, segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos (FERNANDES; BERTON, 2005).

Esta matriz tem a finalidade de ajudar os gestores a definirem as decisões estratégi-

cas da organização para cumprir sua missão e atingir seus objetivos (DA SILVA PESSOA, 2019). Para Costa (2006) a matriz é construída por dois eixos mercado e produto, ocorre o cruzamento dos dois eixos onde podem ser identificadas novas estratégias como:

1. Produto atual em mercado atual: a organização não está inovando, os produtos atuais estão destinados para mercados atuais, o objetivo é a manutenção dos clientes já conquistados, com maiores vendas, reduzindo o preço e buscando uma maior exposição;
2. Novo produto em mercado atual: a organização aposta na introdução de novos produtos para um público alvo que já conhece seus atuais produtos;
3. Novo produto em novo mercado: pode ser um segmento totalmente novo para a empresa, se lança novos produtos em novos mercados, se busca diversificar seu ramo de atuação;
4. Produto atual em novo mercado: a organização resolve lançar produtos que já possui em novos mercados devido ao sucesso das vendas, a empresa decide se expandir para novas áreas.

Essa matriz representa uma capacidade de expansão no mercado e um melhor posicionamento dos produtos no mercado para obter maior sucesso.

#### **4. CONSEQUÊNCIAS DA FALTA DE PLANEJAMENTO E BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**

No Brasil cada dia surge uma nova empresa e independente do tamanho é necessário estabelecer as metas e estratégias, é importante ter um planejamento que direcione as ações que são realizadas no presente para atingir as metas traçadas para o futuro, além disso é primordial a organização, o controle, e ferramentas para a tomada de decisão e correção dos planos para continuar a crescer.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. O planejamento é muito vantajoso pois o alto índice de fracassos das empresas recém-abertas é pela falta de um planejamento adequado, o sucesso da empresa está ligado ao ato de planejar, um bom planejamento garante clareza do papel a ser cumprido no mercado.

A falta de um planejamento estratégico afeta a organização como um todo, as indústrias que não planejam suas ações, produzem de forma reativa diminuindo a capacidade produtiva e aumentando os custos. E as consequências são: a falta de previsibilidade dos riscos, falta de estratégia nas vendas: dificuldade nas vendas, longos processos de produção, pouco controle do estoque, deficiências na qualidade, baixa produtividade e o controle da capacidade produtiva.

É necessário que a empresa defina o plano de ação que irá nortear na busca pela



vantagem competitiva, um planejamento bem elaborado irá propiciar melhores condições para enfrentar o mercado (ELIAS, 2016).

Para Oliveira (2007) o planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, é um instrumento de administração estratégica que incorpora o controle e possibilita que a empresa busque mais competitividade e mais resultados pois é a função que indica a direção a ser consolidada..

Como já mencionado pelos autores acima o planejamento é uma ótima ferramenta de previsão e controle para a tomada de decisão. a finalidade é otimizar os recursos e ambos reforçam seus argumentos e se complementam pois a empresa que pratica o planejamento constantemente está mais preparada para o mercado.

O planejamento é o processo no qual a empresa usa para atingir o sucesso e construir seu futuro, se antecipando a eventuais acontecimentos no mercado e considerando seu atual cenário para que seja mais promissor no futuro (SAMPAIO, 2004). O planejamento quando bem aplicado pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como instrumento de comunicação, de acompanhamento, e de constante aperfeiçoamento (FERREIRA, 2005). Com isso se obtém vantagens na capacidade da organização de oferecer atendimentos mais rápidos, se adaptar para gerenciar as informações para obter percepções do ambiente de negócios, e assim pode acelerar seu processo decisório, tendo impacto positivo na entrega dos produtos ou serviço ao mercado. A organização deve buscar integrar suas atividades internas e externas considerando toda a cadeia de suprimentos que trabalha, assim a organização acelera sua interação com os fornecedores tornando-a mais flexível.

O planejamento é uma ferramenta de auxílio da melhor forma como se alcançar os objetivos, analisando os ambientes interno e externo da empresa, seus pontos fortes e fracos para se destacar perante seus concorrentes (BRAGA NETO 2018).

A organização que deseja o sucesso deve estar sempre focada nos seus objetivos e metas e ter em mente a gestão estratégica, a organização deve buscar integrar suas atividades internas e externas considerando toda a cadeia de suprimentos que trabalha, assim a organização acelera sua interação com os fornecedores, tornando-a mais flexível.

O planejamento não elimina o risco, evidentemente, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com os problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo (CERTO,2003).

O planejamento adequado possibilita vantagem competitiva, perante seus concorrentes, pois prepara a empresa para mudanças bruscas do mercado, possibilita estudar seus concorrentes, pois define o foco da empresa, as estratégias que venham ter resultados no futuro, possibilita estudar seus clientes e como melhorar a sua relação com os mesmos . O planejamento estratégico possibilita a visão do negócio como um todo, além de abrir as portas para novas oportunidades no mercado. Resumindo, o planejamento é o melhor processo para se alcançar o sucesso.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa, conclui-se que o planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento das empresas, pois otimiza o processo de tomada de decisão e melhora o aproveitamento das oportunidades, maximizando os lucros e antecipando as ameaças. Conforme descritos ao longo dos capítulos deste trabalho. No primeiro capítulo foi apresentada as opiniões dos principais autores e como eles concordam entre si, também foi abordado a implementação do planejamento e alguns passos do planejamento que são: missão, visão, valores, as análises dos ambientes internos e externos. Neste capítulo percebe-se que o objetivo foi definir o planejamento, e ele foi atingido, pois foi definido o planejamento estratégico e seus processos sistêmicos que norteiam o melhor caminho a se seguir.

A presente pesquisa apresenta uma série de fundamentos e contribuições de como o tema pode ser relevante na otimização dos resultados das empresas. No capítulo 2, o objetivo específico foi conhecer as ferramentas estratégicas, nele foi abordado o modelo das Cinco Forças de Porter, a análise de SWOT, a matriz BCG e matriz produto mercado, o objetivo foi atingido ao apresentar as ferramentas que auxiliam na tomada de decisão estratégica e com essa abordagem foi possível se adquirir uma visão mais ampla do processo gerencial que pode ser aplicado nas empresas.

No capítulo 3, o objetivo específico foi citar as consequências da falta de planejamento e os benefícios do planejamento estratégico para o sucesso empresarial nele foi apresentado a importância, os problemas decorrentes da falta de um planejamento adequado e os benefícios, pois, a prática frequente do planejamento estratégico torna as empresas bem sucedidas, pois são otimizados os recursos e tem-se vantagem competitiva no mercado, pois um bom planejamento mostra como o empresário pode aproveitar as oportunidades, os recursos são otimizados para ter lucros, possibilitando desenvolver métodos e estratégias eficientes para a empresa, o objetivo foi atingido ao apresentar os fundamentos baseados nas visões dos autores e frisar os benefícios do planejamento estratégico, o planejamento não garante o sucesso, mais diminui os riscos. Logo, o tema não se esgota com esta pesquisa havendo muito ainda para se aprofundar nos processos sistêmicos, em outras ferramentas de diagnóstico, a definição de objetivos e estratégias e os tipos de estratégias e na implementação do planejamento estratégico, o que poderá ser feito por outros acadêmicos e profissionais da área, já que o planejamento está em constante aperfeiçoamento.

## Referências

- ANDREUZZA, M. G. S. B. Planejamento estratégico. **Sagres Política e Gestão Estratégica**, 2012.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. **Planejamento estratégico**. 2018.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico**. Istoé, São Paulo, 23



ago. 2006. Disponível em: <http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html> acesso em: 16/11/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

DA SILVA PESSOA, Samuel; FRANCO, Pablo César Santos. **Matriz de Ansoff como ferramenta estratégica nas organizações empresariais**. 2019.

ELIAS, SUELLEN DE MELO; RUIZ, THAFARELL RICARDO. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016. Acesso em 25/04/2022

FERREIRA, M. A. D. et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível: Acesso em 18/11/2021

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, Philip – **Administração de marketing: 10ª Edição, 7ª reimpressão** – Tradução Bazán tecnologia e linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000

MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que Planejar? Como Planejar?** 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

NUNES ALVES, Juliano et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, pratica**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VALENTIM, Marta. **Planejamento Tático e Operacional**. Marília: Universidade Estadual Paulista, 2018.

# CAPÍTULO 32

## **LOGÍSTICA: MODAIS DE TRANSPORTES**

*LOGISTICS: TRANSPORT MODALS*

**Luiz Claudio Molulo de Faria Junior<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho, vem apresentar a importância da logística, junto aos processos que auxiliam o funcionamento dos modais de transportes para as organizações em modo geral, onde possibilita prover informações estratégicas para os gestores decidirem que atitudes tomarem em meio das dificuldades, aplicando seus principais conceitos, formas e estruturas estudadas durante a pesquisa em busca do seu melhor entendimento visando trazer melhorias com a pesquisa e o estudo realizado, com objetivo de propor melhorias nos avanços e que venham sanar as dificuldades e as necessidades decorrentes do dia a dia, junto aos processos logísticos aplicados nas empresas, propondo buscar o aperfeiçoamento em busca da melhoria, junto a aplicação desses métodos oferecendo melhorias, nos processos de armazenagem, em busca ativa em reduções de seus custos, assim com o intuito de receber, atender todos os envolvidos no processo logístico, principalmente os clientes que utilizam e dependem desse processo oferecido pelas empresas, com a crescente demanda mundial por produtos, cada vez mais empresas exportadoras buscam novas soluções para redução de seus custos logísticos (custos com transporte, manutenção dos veículos terrestre, custos com terminais de exportação, custos originados pela demora nas operações portuárias brasileiras), Estudos sobre custos logísticos identificaram sua elevada dimensão em relação aos custos totais fazendo com que as empresas reconhecessem a necessidade de identificar em detalhes os custos dos seus produtos, serviços e processos, e realizassem esforços para diminuí-los. Entretanto o que levou a logística a ser tratada como parte vital das empresas não é somente a contenção ou redução dos custos, mas a oportunidade que essas empresas estão vendo na logística de obter vantagens em relação aos seus concorrentes. Diante desta realidade o presente estudo tem como objetivo demonstrar a participação do custo logístico de distribuição no custo final de um produto alimentício. uma das soluções que muitas empresas estão buscando, é a interação a partir do Transporte Multimodal, o Transporte Multimodal é realizado através de um único operador, o Operador de Transporte Multimodal (OTM), o operador será responsável pela mercadoria durante toda a sua trajetória, desde o seu ponto de origem até sua entrega no destino final, nos casos das exportações, os Operadores serão responsáveis pelas mercadorias desde sua saída da indústria, até seu embarque nos navios com a situação precária de nossas rodovias e o aumento nos investimentos privados em renovação da malha ferroviária, é possível hoje em dia buscar a interação entre esses modais, conseguindo uma redução de custo considerável para o exportador. Apesar da malha ferroviária brasileira ser deficiente em relação a alguns países, ano pós anos é notável a busca por esse modal. Através de abordagem e tratativas pesquisadas por meio de revisão bibliográfica baseada em livros e publicações.

**Palavras-chave:** Logística, Armazenagem, Custos logísticos, Transporte Mutimodal.

## Abstract

The present work presents the importance of logistics to organizations in general, where it allows to provide strategic information for managers to decide what actions to take in the midst of difficulties, applying their main concepts, forms and structures studied during the research in search of their better understanding in order to bring improvements with the research and study carried out, with the objective of proposing improvements in advances and that will address the difficulties and needs arising from day to day, together with the logistics processes applied in the companies, proposing to seek improvement in search of improvement, together with the application of these methods offering improvements, in the storage processes, in active search for reductions in their

costs, as well as in order to receive, to serve all those involved in the logistics process, especially customers who use and depend on this process offered by companies, with the growing global demand for products, more and more exporting companies are looking for new solutions to reduce their logistics costs (transportation costs, maintenance of land vehicles, costs with export terminals, costs arising from the delay in Brazilian port operations), Studies on logistics costs identified its high size in relation to total costs causing companies to recognize the need to identify in detail the costs of their products, services and processes, and make efforts to reduce them. However, what has led logistics to be treated as a vital part of companies is not only the containment or reduction of costs but the opportunity that these companies are seeing in logistics to gain advantages over their competitors. In view of this reality, the present study aims to demonstrate the participation of the logistic cost of distribution in the final cost of a food product. one of the solutions that many companies are looking for, is the interaction from Multimodal Transport, Multimodal Transport is carried out through a single operator, the Multimodal Transport Operator (OTM), the operator will be responsible for the goods throughout its trajectory, from its point of origin to its delivery at the final destination, in the case of exports, Operators will be responsible for the goods from their departure from the industry, to their shipment on the ships with the precarious situation of our highways and the increase in private investments in renewal of the railway network, it is possible nowadays to seek the interaction between these modals, achieving a considerable cost reduction for the exporter. Although the Brazilian railway network is deficient in relation to some countries, the search for this modal is remarkable after the year. Through approach and negotiations researched through bibliographic review based on books and publications.

**Keywords:** Logistics, Warehousing, Logistics costs, Multimodal Transport.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o tema em logística: modais de transporte, visando apresentar os benefícios das operações utilizadas nos processos logísticos, com intuito de sanar as deficiências encontradas em suas operações quando aplicadas pelas empresas, a palavra logística atualmente virou uma expressão comum, e vem sendo utilizado em várias situações do dia a dia e vem servindo a quase tudo e é divulgado e disseminado por várias empresas, principalmente pelas empresas que atuam no segmento de transporte rodoviário, diariamente ocorre situações em que cruzamos nas ruas e rodovias, com veículos automotores de diversos modelos, tamanhos e padrões, e em sua carroceria está sempre escrito com qualquer nome, mais sempre seguido da palavra logística.

Encontra-se também empresas que utilizam a motocicleta, meio de transporte mais econômico e de mais agilidade nos processos de entregas expressas que colocam escritos em seu baú: logística. Com certeza são serviços de entrega muito necessário, muito útil e de grande importância, mas a possibilidade de eles não saberem e não terem conhecimento do que é logística efetivamente é muito extensa.

Este tema foi selecionado pois guarda em si importante aspecto relacionado a logística, apresenta um papel fundamental para as organizações, sempre buscando melhorias, para que as empresas venham exercer o seu trabalho com excelência, desde sua produção, armazenagem à distribuição de suas mercadorias aos seus compradores, tendo como



importância a disponibilidade com qualidade a seu consumidor primário ao seu consumidor final.

O problema desta pesquisa constituiu-se no aumento na demanda logística para o escoamento de produtos e movimentação de cargas, observou-se o salto dos custos logísticos nas empresas que utilizam a modalidade de transporte e deslocamento de bens. Qual a importância dos modais de transportes para que as empresas venham a atuar com eficácia e eficiência no mercado brasileiro?

O objetivo geral desse trabalho foi compreender a redução nos custos logísticos apresentados atualmente pelas empresas. Para tanto, os objetivos específicos propostos foram possíveis em que, assuntos ligados ao transporte logístico, transporte multimodal, a armazenagem, apresentou os tipos e descreveu suas características, e por fim demonstrou ideias de autores para solidificar a ideia da redução de custos através do transporte multimodal.

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se através de revisões bibliográficas, onde serão levantados todos os pontos ligados aos atuais processos logísticos que empregam as empresas, a análise e aprofundamento dos estudos bibliográficos se darão em cima das dificuldades geradas as empresas a partir do escoamento de seus produtos acabados, será realizado também levantamento de informações sobre o tema em revistas, artigos, documentários, relatórios periódicos, entre outras fontes de dados com até 20 anos. Das quais serão pesquisadas tais palavras-chaves: logística, armazenagem, custos logísticos.

## **2. PRINCIPAIS CONCEITOS E A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS LOGÍSTICOS**

Compreende-se que a logística é fundamental para as organizações, com o intuito de atender, servir e suprir a necessidade daquele que irá consumir um produto ou serviço. A logística em geral ainda é vista como algo relacionado ao transporte de materiais e produtos. Logo o transporte é apenas uma parte do trabalho desenvolvido pela área de logística. A logística engloba todos os processos que se referem ao transporte, a armazenagem e ao manuseio de matéria-prima, materiais ou produtos, envolvendo, também, informações a respeito desses processos, sendo responsável pelo gerenciamento de todas as atividades que fazem com que a cadeia de abastecimento funcione, ou seja, é o conjunto de medidas necessárias para que empresa adquira os materiais de que necessita, agregue valor a eles e os disponibilize no local e data em que os clientes necessitam.

De acordo com Detoni (2003) ainda que, tendo se originado e ganhou importância, primeiramente, em um meio onde superar as restrições de tempo e lugar eram fundamentais para o sucesso da estratégia, a logística, ainda hoje é apresentada nos dicionários como uma atividade de apoio aos militares.

Na década de 1970, durante a crise do petróleo, os custos de transporte, carregamento de inventário e os custos financeiros relativos à manutenção dos estoques aumentaram de modo significativo, quando a importância da logística aumentou de maneira consistente aos olhos dos gestores. Compreende-se que a logística tem grande importân-

cia para as empresas, pois sua versatilidade, garantem o gerenciamento e o atendimento de qualidade, em todos os setores que aderem os processos logísticos, com o intuito de atender com qualidade.

De acordo com Novaes (2007) uma indústria precisa transportar seus produtos da fábrica para os depósitos ou para as lojas de seus clientes; precisa também providenciar e armazenar matéria prima em quantidade suficiente para garantir os níveis de fabricação planejados. Por outro lado, em razão das descontinuidades entre o ritmo de produção e de demanda, precisa manter produtos acabados em estoque.

Essas operações eram antigamente consideradas atividades de apoio, inevitáveis, os executivos entendiam então que, no fundo, tais operações não agregavam nenhum valor ao produto, a internacionalização, participada por todos os países, vem sendo inserida em suas economias e todos os desejos em vender cada vez mais para o mundo.

Para esse processo de internacionalização, a logística é de extrema importância e gradativamente irá ganhando maior espaço. Para os negócios de comércio exterior, são de grande importância o crédito e a criatividade da logística bem organizada e desenvolvida. Para ocorrer um carregamento e um transporte, temos que conhecer o que vamos carregar, qual a mercadoria pra isso temos que saber: Qual a quantidade, o seu peso e volume, o seu tipo de embalagem, o seu local de carregamento e qual o seu local de descarga e quais rotas acessíveis ao local de carga e descarga. Pelo tipo de acesso precisamos optar pelo transporte mais competitivo e mais rápido em função das necessidades dos clientes. Por um longo tempo a Logística foi tratada de forma desagregada, cada uma das funções logísticas era tratada independentemente e como áreas de apoio ao negócio.

De acordo com Novaes (2007), destaca também que, desde a segunda guerra mundial, a logística apresenta uma evolução continuada, sendo hoje considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. No início era confundida com o transporte e armazenagem de produtos; hoje é o elemento crucial da cadeia produtiva integrada, procurando atuar de acordo com o moderno conceito de SCM – Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos).

Este tratamento desagregado da logística é parte da explicação dos vários nomes pela qual foi batizada: distribuição, distribuição física, administração de materiais, logística de distribuição, dentre outros nomes que foram empregados à logística, lembre-se que a logística sempre vai ser mais que uma entrega.

A Logística, de acordo com Fleury (2000), é contraditória, pois é uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos, o autor comenta, ainda, que ao abandonar o extrativismo, o homem iniciou a organização das atividades produtivas, produção especializada com troca de excedentes com outros produtores, possibilitando o surgimento de três funções logísticas essenciais, como o estoque, a armazenagem e o transporte.

O processo de adaptação do pensamento administrativo, pensar e gerenciar as funções logísticas de forma coletiva. Assim, agrega ao conceito de logística a idéia desta ser um fato econômico que tem como missão diminuir o intervalo entre a produção e o consumo, ou seja, ser o elo destes dois universos. Esta, sem dúvida, é uma contribuição da



logística, e também um grande passo para ampliar estes horizontes, avançar na cadeia e evoluir para os conceitos de logística integrada e o de Supply Chain.

Logística é um conjunto de meios e métodos de planejar, implementar, executar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados. Cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de suprir aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2001, p.36).

A logística, quando bem planejada e bem executada, a logística assegura redução de custos de transporte, de distribuição, de estoques, o aperfeiçoamento do tempo da operação além de reduzir os defeitos e as perdas consequentes de um processo falho. Com isso garante a competitividade, mas é preciso ofertar um serviço de qualidade para o consumidor, desde a embalagem ao processo de entrega.

De acordo com Novaes (2007) os valores de lugar, de tempo, de qualidade e de informação são importantes ferramentas estratégicas no entendimento dos valores agregados pela logística. Um produto agrega valor de lugar quando está colocado no lugar desejado pelo consumidor final. Um exemplo citado por Novaes (2007), onde um torcedor sentado na arquibancada do estádio de futebol, assistindo uma final de campeonato e de muito sol, reclama do preço da cerveja ao vendedor ambulante. O vendedor, irritado, pergunta ao comprador por que não vai procurá-la num supermercado, cujo preço com certeza é bem inferior. A existência da cerveja mais barata no supermercado, no caso, não agrega valor para o consumidor, pois seu alcance geográfico está fora de questão naquele momento.

Esse exemplo ao mencionar que, uma empresa, ao incorrer nos custos de levar ao cliente um produto antes indisponível ou de tornar-se um estoque disponível no tempo certo, cria para o comprador valor que antes não existia.

Outro valor citado por Novaes (2007) é o de tempo, pois o valor monetário dos produtos passou a crescer, gerando custos financeiros elevados e obrigando ao cumprimento de prazos muito rígidos. Um caso típico de produto com restrição de tempo é o jornal diário. Sua edição tende a ser feita o mais tarde possível, de forma a incorporar as últimas notícias. Mas o valor de sua leitura fica restrito a uma janela de tempo muito curta. Se o leitor não tiver acesso ao jornal logo pela manhã (no caso de um matutino), o valor do produto, pra ele fica prejudicado.

O valor de qualidade também é importante na cadeia de suprimentos (NOVAES, 2007). Por exemplo, a entrega de determinado bem durável, mas no modelo e marca errada: um cliente que tenha comprado uma televisão, escolhendo no tamanho de 40' (quarenta polegadas) de uma determinada marca, e acaba recebendo o produto em casa em um modelo e marca totalmente diferente do seu pedido escolhido. Mesmo considerando que o produto tenha as mesmas especificações, o mesmo preço e foi entregue no momento prometido, ainda assim o valor de qualidade agregado ao produto, na ótica do cliente, não será o mesmo.

A empresa deve ter como objetivo, aumentar o nível de qualidade da cadeia para responder mais efetivamente à demanda do consumidor. Para tanto, é preciso otimizar as informações e os fluxos de produto através de processos de negócios ligados e interde-



pendentes, desde a produção de matérias primas até a venda do produto final.

Cada vez mais essa diferenciação deve passar pela otimização dos serviços. Tem que atender seus clientes com entregas rápidas, eficazes e ao menor custo. O tempo em que as empresas apenas se programavam para vender, sem preocupação com as necessidades e a satisfação dos seus clientes, já passou. Existe uma grande pressão e cada vez maior e de ordem global que são distinguidas em três: PREÇO X QUALIDADE X ATENDIMENTO, (DIAS, 2012).



Figura 1. Influências da cadeia de suprimentos  
Fonte: <https://portogente.com.br/portopedia/91207>

Na figura acima temos o exemplo da hierarquia da cadeia de suprimentos, portando o início da Gestão da Cadeia de Suprimentos, pode ser relacionado a um tipo de resposta rápida adotada pela indústria têxtil e, posteriormente, com a resposta eficiente ao consumidor, que foi adotada pela indústria supermercadista.

De acordo com Silva (2017) ultimamente, empresas em diferentes setores começaram a observar todo o processo da cadeia de suprimentos. Por volta de 1985, algumas empresas de vestuário realizaram pesquisas na cadeia de suprimentos, as análises dos estudos mostraram que o tempo de entrega, levando-se em consideração o processo desde a matéria-prima até o consumidor, diminuiu de 66 semanas de duração para 40 semanas, em que estas demandaram gasto de tempo em trânsito e em armazéns. Porém, essa ação de tempo gasto na cadeia de suprimentos resultou em amplas perdas para a indústria, devido a falta do produto certo, no lugar certo, em seu tempo certo e do financiamento do estoque.

De acordo com Silva (2017) o resultado deste estudo foi o incremento da estratégia de Resposta Rápida (QR), que é definida como uma parceria entre fornecedores e varejistas, em que estes trabalham juntos para responderem de maneira ágil às necessidades dos consumidores, por meio do compartilhamento de informações. Essas alterações significativas constituíram-se na adoção industrial do código UPC (Código de Barras), empregado pela indústria supermercadista, e um conjunto de padrões para intercâmbio de dados eletrônicos (EDI) entre organizações.

De acordo com Fleury (1999) o SCM era considerado por alguns profissionais como apenas um novo nome, uma simples extensão do conceito de logística integrada, sendo apenas uma ampliação da atividade logística para além das fronteiras organizacionais, na

direção de cliente e fornecedores na cadeia de suprimentos.

De acordo com Guarneri, (2006) para dar suporte a todas as mudanças ocorridas no ambiente empresarial e possibilitar que as atividades do sistema logístico sejam administradas corretamente, tornou-se necessária a utilização de sistemas de informação logísticos ou de SCM, viabilizados tecnicamente por meio da Tecnologia da Informação (GUARNIERI, 2006).

De acordo com Fleury (1999) em contraposição a esta visão, havia crescente percepção de que o conceito de Supply Chain Management era mais do que uma simples extensão da logística integrada, já que incluía um conjunto de processos de negócios que em muito ultrapassava as atividades diretamente relacionadas com a logística integrada, mostrando uma clara e definitiva necessidade de integração de processos na cadeia de suprimentos.

Por fim, a logística também agrega um valor de informação, sendo outro elemento adicional que algumas empresas de ponta do exterior estão adicionando às suas atividades logísticas, tendo como o objetivo, passar informações, ao seu cliente como acompanhar o deslocamento do seu produto ou até mesmo o agendamento de um serviço.

Três razões que justificam a importância de informações rápidas e precisas para sistemas logísticos eficazes. Em primeiro lugar, os clientes percebem que informações sobre a situação do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e faturas são elementos necessários do serviço ao cliente. A segunda razão relaciona-se ao uso da informação para reduzir o estoque e minimizar as incertezas em torno da demanda. Finalmente, a informação aumenta a flexibilidade e permite identificar os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha uma vantagem estratégica.

De acordo com Novaes (2007) a logística começa pelo estudo e o planejamento do projeto ou do processo a ser implementado, uma vez planejado e devidamente aprovado, passa-se à fase de implementação e operação, conforme Figura 2. Além do fluxo de materiais (insumos e produtos), há também o fluxo de dinheiro, no sentido oposto àquele e o fluxo de informações, em todo o processo.

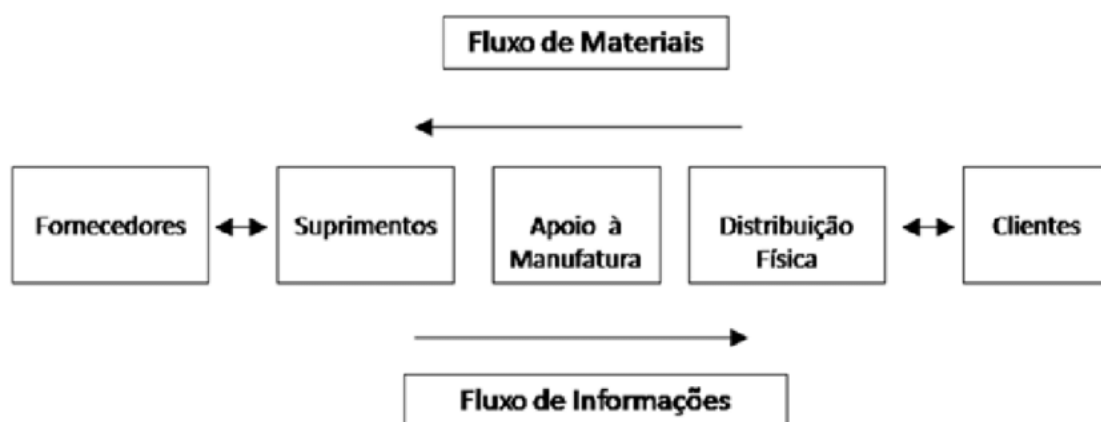


Figura 2. Fluxo de informações X Fluxo de materiais:  
Fonte; (SILVA, 2012, p. 23)

Na figura acima os fluxos associados à logística, envolvendo também a armazenagem

de matéria prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados, percorrem todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo desta ao varejista, para atingir finalmente o consumidor final, alvo de toda cadeia de suprimentos. Muitas empresas acham que o processo termina aí. Na verdade, devido à complexidade dos problemas logísticos e à sua natureza dinâmica, todo sistema, o fluxo logístico precisa ser constantemente avaliado, monitorado e controlado.

Assim, é preciso conhecer as necessidades de cada elemento do processo, buscando sua satisfação plena.

De acordo com Lima (1999), um dos principais desafios da logística moderna é conseguir gerenciar a relação entre custo e nível de serviço. O maior obstáculo, segundo o autor, é que cada vez mais os clientes estão exigindo melhores níveis de serviço, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por isso.

Segundo Novaes e Abreu (2007, 2002) Além da satisfação plena do cliente, com um nível de serviço preestabelecido e adequado, afirma-se que a logística moderna ganha uma nova responsabilidade que é a de agregar valor ao produto através do serviço por ela oferecido.

De acordo com Coelho (2010), a gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerenciar estrategicamente diferentes fluxos, como bens, serviços, finanças e informações e, também, as relações entre empresas, visando alcançar e apoiar os objetivos organizacionais.

Destaca-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser considerado como um conjunto de métodos usados para proporcionar uma melhor integração e gestão de todos os parâmetros de uma rede, como transportes, estoques, custos, entre outros. De maneira geral, o gerenciamento da cadeia de suprimentos precisa ser percebido como uma ferramenta indispensável para redução de custos e também para oferecer suporte as iniciativas de gerenciamento com clientes e fornecedores, os serviços logísticos tradicionais geralmente são unidimensionais, que são o transporte rodoviário e armazenagem.

De acordo com Dias (2012), a logística integrada é multidimensional, unindo transporte, armazenagem, controle de inventario, sistemas de controle e outros.

Podemos também definir a função da logística como a concentração de quatro atividades fundamentais que são: a negociação e a compra das mercadorias; o transporte e movimentação dessas mercadorias compradas; a armazenagem e estocagem e a entrega das mercadorias, que podem ter sido beneficiadas por algum processo, ou não.

O processo de planejamento implica essencialmente, decisões na alocação de recursos. Também necessita que obtenha o compromisso de desenvolver processos de negócios que somem informações e vínculos firmes ao fluxo de produtos entre clientes, fornecedores e todos os terceiros envolvidos no processo.

De acordo com Silva (2017), a cadeia de suprimentos surgiu com o propósito de integrar todas essas atividades em um processo contínuo, incluindo todas as organizações parceiras na cadeia e os parceiros externos, como fornecedores, transportadoras,



empresas terceirizadas e prestadores de sistemas de informação, juntando os processos necessários para criar, aprovisionar e realizar entregas conforme as demandas e inserindo a tecnologia para coletar informações sobre as reivindicações do mercado e permuta de informações entre as empresas.

Segundo Diehl e Gasparetto (2018) afirmam que a utilização das técnicas de gerenciamento de cadeias de suprimento pode inverter a lógica desses processos. Partindo-se de itens necessários à composição do produto final, identificam-se os integrantes da cadeia, uma vez que os principais fornecedores estão comprometidos por meio das atas e o produto final pode ser identificado e desmembrado em todos os seus componentes básicos. Em consequência, a cadeia que será acionada a cada planejamento para atendimento aos pedidos e não mais acionada pela demanda isolada de um item, assim, a demanda passa a ser acionada pela saída de um produto final e não mais pela necessidade de reposição de estoques.

Mesmo com o avanço atual da tecnologia, da troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo uma peça fundamental para que seja atingido o objetivo logístico definido como adequado. A antiga e o pleno, ainda é muito válida, de necessidade do produto certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível.

De acordo com Dias (2012) podem ser adotadas diversas estratégias de realização do transporte, como:

- Entrega direta;
- Milk run;
- Consolidação;
- Cross-docking;
- Operação de transporte multimodal;
- Janela de entrega.

Isso mostra que sempre devemos avaliar a melhor matriz de transporte, que seja rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo, e sua adequação aos objetivos propostos em cada etapa do processo de logística.

Compreende-se que os serviços de logística, de acordo com Dias (2012) representam uma área ampla e pouco explorada para geração de maior valor agregado nas transações de compra. Quando compram, os clientes adquirem mais do que um produto. Eles também querem adquirir um pacote de serviços que acompanha o produto. Para Dias (2012) retrata os componentes a serem relacionados como:

- Flexibilidade de preço;
- Promoções;

- Acordos, descontos;
- Crédito e condições de pagamento;
- Serviços pós-venda e pós-entrega; e
- Serviços de logística.

O conceito de padronização aplicado a esses serviços geralmente significa um nível médio de serviço.

O aumento da receita é um resultado, de um estudo a ser realizado pelos operadores logísticos, tendo como objetivo oferecer serviços diferenciados aos clientes de seus clientes, suprimindo a necessidade de cada um deles.

### **3. CONCEITOS, ESTRUTURAS E FORMAS TÉCNICAS DA ARMAZANAGEM**

O processo de armazenagem possui papel essencial no centro de distribuição, através dela pretende-se estudar, organizar e otimizar as operações com a alocação correta dos produtos de acordo com suas características e respeitando o padrão. Desta forma melhoramos a utilização dos espaços e dos demais recursos, e também os processos subsequentes. As áreas de armazenagem são organizadas por Ruas, Níveis e Blocos que facilitam o acesso ao material estocado.

De acordo com Dias (2012) o almoxarifado está diretamente ligado à movimentação ou transportes internos de cargas, tendo como objetivo armazenar e atender os clientes. Um método adequado de armazenagem diminui o custo de operação, melhora a qualidade do produto e acelera o ritmo de trabalho. Torna mais eficiente as operações dentro dos almoxarifados, facilitando do recebimento à saída do produto.

De acordo com Moura (2004) a logística é o processo de planejamento e controle do fluxo e armazenagem eficiente de matérias-primas de um ponto de origem ao ponto de consumo. De acordo com Russo (2009), os materiais fluem através de sistemas e podem ser armazenados em diferentes pontos. A distribuição interna dos materiais ocorrerá por equipamentos de movimentação e um local apropriado para estocar. Moura (2004), ainda afirma que a armazenagem é onde se encontram as maiores oportunidades de lucro e também melhores chances de grandes economias.

A armazenagem é uma das áreas mais tradicionais de suporte ao processo logístico, que de acordo com Pozo (2002) são as que dão apoio ao desempenho das atividades primárias propiciando às empresas sucesso, mantendo e conquistando clientes com pleno atendimento do mercado e com remuneração satisfatória para o acionista. Envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados que podem ser na própria fábrica, como também em locais externos (centros de distribuição).

O processo de armazenagem é um dos processos de responsabilidade do almoxarifado, que é responsável por facilitar as outras atividades, a visão do depósito como um local desorganizado, sujo e não apresentado de maneira técnica adequada aos funcionários, está sendo gradualmente substituído. Atualmente os gestores possuem consciência de que uma boa gestão de armazéns pode gerar ganhos reais para a empresa, oferecendo redução de custos e maior agilidade em seu atendimento.

De acordo com Silva (2012) a armazenagem trata do gerenciamento do espaço físico requerido para manter os estoques de uma empresa. O antigo almoxarifado, deu lugar ao planejamento e gestão de armazéns, que é responsável por atividades como: dimensionamento da área, dimensão do arranjo físico do estoque, localização, sistemas de armazenagem, recebimento de materiais, estocagem adequada, distribuição interna e atualização dos registros sendo eles informatizados ou não.

De acordo com Viana, (2002) afirma que o bom recebimento de materiais, implica a utilização de todas as ferramentas que a empresa tem a disposição. Sendo necessário verificar se o material está de acordo com o pedido de compra, se o que a empresa pediu é o que está chegando, além das datas e prazos corretos entre outros.

Pode-se dizer que existem três fases importantes no recebimento de materiais: as entradas que ditam a conferência das quantidades, a conferência na qualidade do material e por último a regularização, aplicando estes meios de recebimentos das mercadorias, tem-se um melhor aproveitamento do processo.

O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar maior agilidade de circulação e facilitar as operações desde o recebimento até a expedição, sabe-se que para armazenar materiais, temos que saber suas características e composições, os problemas e as características de um sistema de armazenagem estão relacionados com a natureza do material estocado e movimentado.

De acordo com Dias (2012) afirma que o estado físico dos produtos se insere numa das seguintes categorias:

- a) Gases;
- b) Líquidos; e
- c) Sólidos.

Contudo, existem classificações mais detalhadas que cobrem diferentes condições, lembrando que devem ser considerados outros fatores, como poder corrosivo, cheiro, cor etc.

<b>Classificação da embalagem</b>	<b>Exemplo</b>	
Primária	Lata de cerveja	
Secundária	Embalagem plástica que envolve as latas	
Terciária	Caixas de papelão	
Quaternária	Palete e filme plástico	
Quinto nível	Contêiner	

Tabela 1- Classificação da embalagem  
 Fonte: (SILVA, 2012, p. 53)

No caso da tabela acima tem-se o exemplo sobre o processo de embalagem de produtos, o recebimento de materiais para armazenagem, está ligado ao processo de entrada de produtos no local de armazenagem, a chegada destes produtos, são feitos a partir dos pedidos realizados aos fornecedores, com isso há necessidade de manter a qualidade do produto. Caso não esteja de acordo, as cargas são devolvidas aos fornecedores, e deve-se providenciar a documentação correspondente ao não recebimento dos pedidos.

De acordo com Silva, (2012) a primeira parte é receber os veículos que transportam as entregas do fornecedor, identifica-los, conferir a carga junto a documentação que acompanha a entrega, confirmar se existem pedidos de compra e se as entregas estão de acordo com a programação, verificar notas fiscais e conferir quantidades e qualidade dos produtos, matéria-prima, ou materiais entregues bem como as condições de pagamentos contratados.

A logística é representada num sistema global, formado pelo inter-relacionamento dos diversos segmentos ou setores que a compõem. Compreende a embalagem e a armazenagem, o manuseio, a movimentação e o transporte de um modo geral, a estocagem em trânsito e todo o transporte necessário, a recepção, o acondicionamento e a manipulação final, isto é, até o local de utilização do produto pelo cliente (MOURA, 1997, p. 51).

De acordo com Viana (2002) visa garantir o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa, zelando para que as entradas reflitam na quantidade estabelecida na época certa, ao preço contratado e na quantidade especificada nas encomendas. O recebimento dos materiais deve ser um processo bem planejado e cuidadoso, afim de tornar o armazenamento de materiais mais eficiente.

Existem disponíveis no mercado vários equipamentos que auxiliam na armazenagem. Serão citados os que são essenciais para uso em um almoxarifado de embalagens, tais como, empilhadeira, paletes e estruturas metálicas. A empilhadeira e a paleteira são essenciais nos setores de armazenagem, pois com estes equipamentos tem-se uma redução no tempo de operação e também cuida da saúde dos operadores, pois não há esforço físico.

Segundo Milan (2003), a empilhadeira pela versatilidade que possui, recebe, movimenta, armazena e expede os produtos com destino aos clientes, constituindo assim um equipamento indispensável para a empresa.



Figura 3 – Modelo de empilhadeira vertical  
 Fonte: <https://clarkempilhadeiras.com.br/produto/gts-25-30-33/>

Há vários tipos de empilhadeira, um exemplo dela é demonstrada na Figura 3. A escolha do equipamento, vai depender do peso da carga que será manuseada, o espaço dentro dos armazéns, galpões onde será utilizado.

É um equipamento utilizado para tornar a movimentação e estocagem mais eficiente, evitando esforço físico desnecessário, doenças e acidente de trabalho. A empilhadeira vem com utilidade e traz junto consigo a facilidade para movimentações de paletes, fazendo com que o processo de pilhagem das mercadorias seja rápido e seguro, o modelo apresentado na imagem precisa de um operador e a mesma utiliza como combustível o GLP (Gás Liquefeito de Petróleo).



Figura 4 – Paleteira ou transpalete manual  
 Fonte: <https://sertao.com.br>



Figura 5 - Guindaste motorizado  
 Fonte: Silva (2012, p. 49)

Há vários tipos de transpalete, um exemplo dela demonstrada na Figura 4, possui rodas de nylon e a forma de suspender o palete, é com sua força hidráulica composta no equipamento.



Silva (2012, p. 48), afirma que o transpalete é equipamento de movimentação de paletes. Dentre os equipamentos observa-se o peso do produto ou mercadoria, avaliando estes parâmetros, para uma carga maior, utiliza-se o guindaste.

## 4. CUSTOS LOGÍSTICOS

Compreende-se que os custos logísticos estão ligados a todos os processos da logística, os custos, na maior parte dos mercados, são mais competitivos atualmente do que há alguns anos. Nas negociações com fornecedores é unânime a busca por redução de custos. Quanto menor o custo melhor, porém o consumidor exige qualidade e valor agregado, o que torna um pouco mais difícil a missão da área de compras e da logística como um todo.

De acordo com Faria (2007) os custos logísticos devem ser monitorados de acordo com a necessidade de seus usuários, os gestores da logística contemplando o custo total de cada operação, bem como de acordo como objeto de análise (produto, cliente, região, canal, etc.).

Portanto deve-se escolher a melhor ferramenta para colocar em prática a opção correta que possa trazer resultados positivos para favorecer o crescimento da empresa. Os principais custos que afetam a logística de transporte são os altos preços dos combustíveis, as rotas escolhidas, a manutenção do veículo, os impostos que são muitos. Para Arantes (2005) vários fatores influenciam os custos de transportes podendo estar relacionados com o produto, por exemplo, a densidade do produto e a facilidade do seu manuseamento; ou estar relacionados com o mercado, como por exemplo a localização do mercado de destino do produto.

De acordo com Ballou (2001, p.119) afirma que o transporte é um dos principais elementos que influenciam as composições dos custos logísticos e a movimentação de frete que absorve entre um a dois terços do total dos custos logísticos.

Observa-se que os custos logísticos é um fator primordial para estimular o comércio, entre regiões de um mesmo país, com diferentes custos de produção favorecendo o transporte entre regiões, tendo como objetivo fortalecer a concorrência pelas empresas que atuam no mercado de transporte, trazendo mais competitividade entre elas.

Para que se tenham resultados fidedignos na coleta de dados Silva (2012, p.41) declara que:

É preciso buscar uma solução que seja satisfatória tanto para a empresa quanto para o consumidor, ou seja, aquela empresa que consegue oferecer ao consumidor o melhor nível de serviço, ao menor custo de serviço para a empresa. É muito importante reconhecer que o custo de um produto não é gerado apenas no momento de sua produção, mas em todo o processo, desde a compra inicial de matéria-prima até a entrega do produto ao cliente. Pois, o custo não é formado apenas pelo custo cobrado pelo fornecedor de matéria-prima, ou pela indústria, mas por todas as empresas que compreendem a cadeia de abastecimento. Por isso, a importância de se ter uma cadeia de abastecimento formada por parceiros competitivos.



De acordo com Bertaglia (2005) algumas características de compras são usadas pelas empresas com a finalidade de obter vantagens no próprio processo de compras. A centralização das compras, opção em que uma unidade faz as compras para as filiais de uma empresa, permite obter melhores preços e serviços em função do maior volume em cada compra.

Dentre os principais custos logísticos estão o de armazenagem e de movimentação, de transporte, de embalagem, de manutenção de inventários, de tecnologia da informação, de mão de obra, de desgaste de equipamentos de apoio a logística, de impostos e de administração logística.

Isso faz com que a empresa obtenha uma outra visão e receba uma atenção especial por parte dos seus fornecedores, isso também pode ajudar nos valores de transporte, onde se pode adquirir ou até mesmo conquistar a redução em função do volume de compra.

Entretanto reduzir os custos logísticos no Brasil não é tarefa fácil, principalmente quando a infraestrutura é tão precária. De acordo com Menchik (2011) o Brasil está entre as 10 maiores economias do mundo, mas, em 2010, ocupa somente a 37º posição em se tratando do Índice de Desempenho Logístico do Banco Mundial, ou LPI.

De acordo com Alves, (2004) na logística os custos estão relacionados com as atividades de transporte, prestação de serviço aos clientes, armazenagem e manutenção de estoques, gerenciamento de pedidos, empacotamento e a geração e divulgação de informações que permitem todo esse processo.

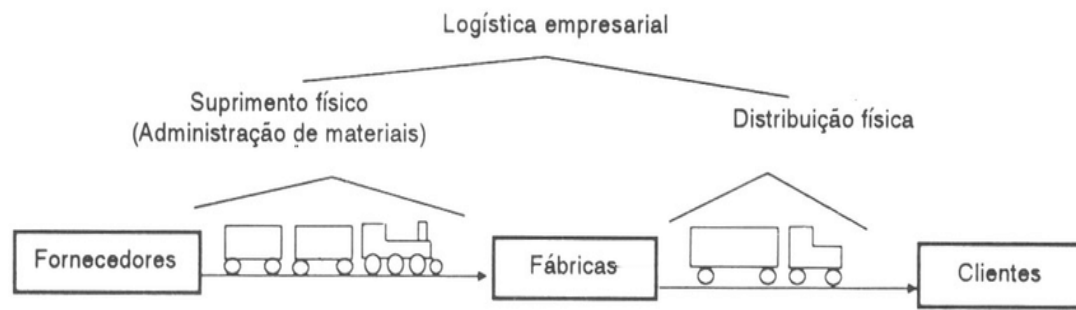


Figura 6: Escopo da logística empresarial  
 Fonte: (Ballou, 1993, p. 35).

Na figura 6 temos o modelo do escopo da logística empresarial que por sua vez é uma estrutura de rotatividade de materiais, existem organizações que optam por utilizar os dois conceitos, comprando alguns itens de maior volume de forma centralizada e outros de menor quantidade de forma descentralizada em fornecedores locais.

De acordo com Christopher, (2010) entanto, é possível encontrar soluções que vão além de economias de escalas (grandes quantidades de compra), que são proporcionadas pelo gerenciamento dos processos logísticos e da cadeia de suprimentos e que podem gerar vantagens de custos significativas. Pois a logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos podem oferecer meios para ampliar a eficiência e a produtividade.

O que deixa claro é que, independentemente da centralização ou descentralização das compras, sempre é preciso considerar fatores como preços, disponibilidade, meio de

transporte, volume e frequência de compra e tamanho de lote mais econômico.

Para Rodrigues (2002) no ambiente atual a manutenção dos clientes, a obtenção de lucro e a permanência da empresa no mercado dependem da redução de custos.

De acordo com Rosa (2007) os processos básicos de logística apresentam de forma agrupada as atividades necessárias para alcançar o objetivo maior, que é poder fornecer o produto adequado no momento desejado e no tempo previsto.

## 5. TRANSPORTE MULTIMODAL

O transporte multimodal combina a melhor parte de diferentes modais de transporte como, por exemplo, o ferroviário, marítimo e rodoviário. Estes contribuindo também para a redução da emissão de carbono.

De acordo com a ANTT (2014) o transporte multimodal é um meio de atender as necessidades do mercado, além de ser parte fundamental da cadeia logística. Ele facilita as transações comerciais e o crescimento econômico.

De acordo com TRB (1998) o transporte das mercadorias pode ser movido em terra via caminhão ou ferrovia e na água por navio ou barcaça. Assim, o movimento de carga que utiliza mais de um modo de transporte pode apresentar diferentes conceitos, se baseando principalmente em suas características operacionais ou relacionadas às responsabilidades contratuais das partes envolvidas.

De acordo com Ballou, (2006) um serviço multimodal bem estruturado contribui para o melhor aproveitamento dos meios disponíveis, gerando mais eficácia no serviço e redução de custos.

O transporte de cargas absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais, representando na maioria das vezes o elemento mais importante em termos de custos logísticos para muitas empresas.

De acordo com Keedi (2011) define o transporte multimodal como sendo a operação em que a carga é transportada por mais de um modal de transporte para a movimentação da mercadoria, isto é, transportar uma mercadoria do seu ponto de origem até a entrega no destino por modalidades diferentes.

De acordo com ANTT, (2016) o procedimento é realizado por um OTM, que assume a responsabilidade por um transporte total, desde a origem até o destino. O transporte só será considerado como multimodal quando o contrato de transporte estiver unificando todos os modais utilizados no transporte da carga, assim como outros serviços, e quando a carga for representada perante o dono por um operador de transporte registrado na Agência Nacional de Transportes Terrestres.

A intermodalidade é caracterizada também por levar a carga de um ponto ao outro,



mas nesse caso, cada modal é responsável pelo seu trecho, ou seja, um sistema onde uma documentação independe da outra. Por exemplo, para transportar uma mercadoria que irá utilizar caminhão, trem e navio, são necessários três documentos de transporte, estes devem ser emitidos por cada transportador responsável no trajeto, desde a origem até o destino. Hoje existe uma grande variedade de alternativas de transporte, e formas de fazê-lo.

Uma empresa pode ter seu próprio transporte, contratar eventualmente uma prestadora desses serviços ou fechar vários contratos com diferentes transportadoras especializadas. Os autores ainda afirmam que as opções de serviços incluem emissão de faturamento, disponibilidade de informações, responsabilidade pelos produtos e serviços de coleta e entrega (BOWERSOX E CLOSS, 2001, p. 278).

De acordo com Guimarães, (2016), esta convenção também introduziu o sistema de responsabilidade único para todo o trajeto da mercadoria, ou seja, da origem até o destino, incluindo todas as transações.

De acordo com Bovolenta, (2007), no que tange uma maior agilidade e menor burocracia, a multimodalidade demonstra ser mais interessante se comparada à utilização de um único modal, ou utilização da intermodalidade.

O transporte multimodal consiste em um instrumento logístico para o comércio internacional, pois é feito através da integração dos modais de transportes em âmbito nacional e internacional, até o destino da carga.

De acordo com ANTT (2014) o transporte multimodal tem a possibilidade de transportar a carga no modelo porta-a-porta, representado por um único contrato de transporte, com isso há redução dos custos, burocracia e aumenta a segurança. Ainda para criar mais agilidade, várias combinações de modais podem ser formadas a partir da rota e, principalmente, a partir do tipo de mercadoria a ser transportada.

De acordo com Keedi, (2011) como afirma no exemplo os modais, rodoviário – hidroviário - ferroviário, hidroviário – ferroviário - rodoviário, rodoviário – ferroviário - hidroviário, entre outras possíveis combinações.

De acordo com Ballou, (1993) seleção do modal a ser utilizado não deve ser baseada apenas nos custos de transporte.

De acordo com Lima, (2007) a multimodalidade tem como principal vantagem o ganho de eficiência, esta é gerada com a combinação das principais vantagens competitivas e as características de cada modal em determinado cenário.

O conceito das compensações de custos, que segundo o autor reconhece que os modelos de custos das várias atividades da firma por vezes exibem características que colocam essas atividades em conflito econômico entre si, devem ser analisadas com atenção e responsabilidade.

## Referências

ABREU, Renato Araújo. **Desafios da Logística**. RAA Consultoria Ltda. 2002. 40p.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS E PESQUISAS. **Entraves Burocráticos, Exigências Legais E Tributárias Do Transporte Multimodal**. Disponível em: [http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/entravesburocraticosexigenciaslegais tributarias-dotm\\_1.pdf](http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/entravesburocraticosexigenciaslegais tributarias-dotm_1.pdf)> Acesso em: 15 abril 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES SUPERINTENDENCIA DE ESTUDOS E PESQUISAS. **Corredores Logísticos Multimodais: Desenvolvimento de Redes Trans europeias de Transporte e Implantação do Conceito do Corredor no Brasil**. Disponível em: [http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/Corredores\\_Logisticos\\_Multimodais\\_\\_Desenvolvimento\\_de\\_Redets\\_Trans europeias\\_de\\_Transporte\\_e\\_Implementacao\\_do\\_Conceito\\_do\\_Corredor\\_no\\_Brasil\\_\\_estudo\\_realizado\\_em\\_parceria\\_com\\_os\\_Dialogos\\_Setoriais.pdf](http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/Corredores_Logisticos_Multimodais__Desenvolvimento_de_Redets_Trans europeias_de_Transporte_e_Implementacao_do_Conceito_do_Corredor_no_Brasil__estudo_realizado_em_parceria_com_os_Dialogos_Setoriais.pdf)> acesso em 15 abril 2022

ARANTES, – **O papel da logística na organização empresarial e na economia**: Introdução: transporte/logística/interfaces do marketing [Em linha]. Portugal, 2005. [Consultado em 15 abril 2022]. Disponível em WWW: URL:[https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/49180/1/LEGI\\_cap\\_7\\_Transporte\\_05-06.pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/49180/1/LEGI_cap_7_Transporte_05-06.pdf).

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de matérias e distribuição física. São Paulo. Ed. Atlas. 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. Porto Alegre. Ed. Bookman. 2006.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Atlas, 2005

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo. Ed. Atlas, 2001.

BOVOLENTA, F. C. **Análise energética comparativa na logística de transporte multimodal da soja**. Dissertação de Mestrado em Agronomia/Energia na Agricultura apresentada à Faculdade de Ciências Agrônômicas da Universidade Estadual Paulista, 2007

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DETONI, M.M.M.L. **A Evolução da Indústria de Prestação de Serviços Logísticos no Brasil**: Uma Análise de Mercado, 2003,191f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, Transporte e Infraestrutura**: armazenagem, operador logístico, gestão via ti, multimodal/ Marco Aurélio P. Dias - - São Paulo: Atlas, 2012.

DIEHL, Ricardo Nogueira; GASPARETTO, Valdirene. **Utilização dos princípios da gestão de cadeias de suprimentos nas aquisições de bens e contratações de empresas prestadoras de serviços por meio de sistemas de registro de preços**. Disponível em: [file:///C:/Users/Luiz%20Claudio/Downloads/cbc,+XIXCongresso\\_artigo\\_0339%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Luiz%20Claudio/Downloads/cbc,+XIXCongresso_artigo_0339%20(1).pdf)> acesso em 15 abril 2022

FARIA C. A; COSTA G. F. M. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Paulo. **Supply Chain Management**: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. 10 de fevereiro de 1999. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/supply-chain-management-conceitos-oportunidades-e-desafios-da-implementacao/> . > acesso em 15 abril 2022.

GUARNIERI, P. **Nível de formalização na logística de suprimentos da indústria automotiva**. 2006. 163 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

GUIMARÃES, Alam; MAIA, André Dulce G. **Challenges and Innovation Opportunities in Load Multimodal Transport** - LMT in Brazil: cluster technique application as a support tool for Decision Making. Disponí-



- vel em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146517307706>> acesso em 16 abril 2022.
- KEEDI, S. **Logística de Transporte Internacional** – Veículo Prático de Competitividade. 4ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.
- LIMA, F. Uma análise de cenário legislativo e operacional dos Operadores de Transporte Multimodal (OTM) no Brasil. Rio de Janeiro: PUC, 2007.
- LIMA, M.P. **Custos Logísticos**: uma visão gerencial. COPPEAD – Rio de Janeiro: UFRJ - CEL - Centro de Estudos Logísticos/COPPEAD, 1999.
- MENCHIK, Carlos. **Desafio do transporte na era da logística**. Associação Brasileira de Logística, v. 22, julho 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/11882167-Desafios-do-transporte-na-era-da-logistica-enxuta.html> Acesso em: 18 de maio 2022.
- MILAN, Celso Flávio. **Operador de empilhadeira** – transporte, movimentação e armazenagem de cargas, 1ª edição, 3ª reimpressão. São Paulo: Érica, 2003.
- MOURA, A. R. **Dicionário de Logística**. São Paulo: IMAN, 2004.
- MOURA, Reinaldo A. **Manual de logística** – armazenagem e distribuição física, volume 2. São Paulo: IMAM, 1997.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2007. 400p.
- PORTOGENTE. **O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=Fonte:+\(PORTOGENTE,+2018\)&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKE-wj38Pim4qD0AhVZGrkGHUSkD30Q\\_AUoA3oECAEQBQ&biw=1242&bih=568&dpr=1.1#imgrc=fpvHEQcPC-jm1vM](https://www.google.com/search?q=Fonte:+(PORTOGENTE,+2018)&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKE-wj38Pim4qD0AhVZGrkGHUSkD30Q_AUoA3oECAEQBQ&biw=1242&bih=568&dpr=1.1#imgrc=fpvHEQcPC-jm1vM). Acesso em 15 abril. 2022...
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010.
- RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- ROSA, A. **Gestão do Transporte na Logística de Distribuição Física**: uma análise da minimização do custo operacional. 2007. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão em Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.
- RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, Controle e Distribuição**. Curitiba. IbpeX, 2009.
- SILVA, Angelita Freitas da **Fundamentos de logística** / Angelita Freitas Silva. – Curitiba: Livro Técnico, 2012.
- SILVA, Leandro Aparecido da. **Cadeia de suprimentos**: definição, história, perspectivas, características e desempenho. 03 de fevereiro de 2017.
- TRANSPORTATION RESEARCH BOARD. **Managing Speed**: Review of Current Practice for Setting and Enforcing Speed Limits. National Academy Press. Washington, D.C., 1998 Disponível em: Acesso em: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/sr/sr254.pdf>
- VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

# CAPÍTULO 33

## **MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: UM ESTUDO SOBRE A LIDERANÇA FEMININA**

*WOMEN IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS: A STUDY ON FEMALE  
LEADERSHIP*

**Vera Lúcia Souza Carvalho<sup>1</sup>**

**Lucimara Sampaio Basilio<sup>2</sup>**

---

1 Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Mestre em Contabilidade e Administração, Faculdade Pitágoras, São Luis-Maranhão

## Resumo

Este estudo aborda a liderança feminina nas organizações contemporâneas, ocupando cargos de chefia e de gerência e dessa forma, assumindo um importante papel no cenário corporativo. O estudo teve como principal objetivo discutir a participação e as contribuições do gênero feminino na liderança das organizações contemporâneas. Trata-se de um estudo bibliográfico, explicativo-descritivo com abordagem qualitativa, no qual foram selecionados e revisados artigos científicos disponíveis coletados nas bases de dados do Google Acadêmico e SCIELO (*Scientific Eletronic Library Online*), publicados no período de 2015 a 2021. Os resultados mais significativos mostraram que as mulheres têm características que colaboram para se tornarem líderes em suas empresas, destacando-se, principalmente, por possuírem sabedoria para delegar funções, autonomia, versatilidade, pró-atividade, bom relacionamento interpessoal, foco nas pessoas, dentre outras características. O estudo também mostrou que elas têm capacidade e competência tanto quanto os homens para assumirem cargos de gestão ou liderança, de modo que, o gênero não se mostra como uma barreira para conquistar a liderança organizacional.

**Palavras-chave:** Mulheres; Gestão feminina; Liderança; Empoderamento.

## Abstract

This study addresses female leadership in contemporary organizations, occupying leadership and management positions and thus assuming an important role in the corporate scenario. The main objective of the study was to discuss the participation and contributions of women in the leadership of contemporary organizations. This is a bibliographic, explanatory-descriptive study with a qualitative approach, in which available scientific articles collected from the Databases of Google Scholar and SCIELO (Scientific Electronic Library Online) were selected and reviewed, published from 2015 to 2021. The most significant results showed that women have characteristics that collaborate to become leaders in their companies, especially because they have the wisdom to delegate functions, autonomy, versatility, pro-activity, good interpersonal relationships, focus on people, among other characteristics. The study also showed that they have the capacity and competence as much as men to assume management or leadership positions, so that gender does not show itself as a barrier to gaining organizational leadership.

**Keywords:** Women; Female management; Leadership; Empowerment.



## 1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho evoluiu e a mulher começou a participar ativamente, preparando-se para novas oportunidades profissionais. A inserção da mulher nesse mercado foi uma mudança significativa, ao passo que ao adentrarem em muitas organizações como um emergente estilo de liderança, ocuparam postos de trabalho e funções qualificadas como, por exemplo, de gerentes e coordenadoras. Isso demonstra que ao longo de décadas o sexo feminino conquistou espaços em diversos setores da sociedade, entre eles o organizacional, apesar de ainda existirem muitos desafios e uma grande restrição às mulheres em cargos de alta liderança.

A intensificação da presença das mulheres nas organizações e o seu potencial de líder têm sido bastante evidenciado na literatura, à medida que se observa um crescimento da liderança feminina, em altos cargos de gerência e de chefia, distintos, consideravelmente, da liderança masculina. Apesar de ser recente a entrada das mulheres na alta liderança de muitas organizações, percebe-se uma tendência no mundo corporativo de incorporação de valores ditos femininos, o que propicia contribuições significativas para a configuração de um novo perfil de liderança. Esse novo perfil apresenta algumas características específicas que são tidas como essenciais para exercer a liderança nas organizações com êxito e, nesse sentido, as mulheres têm ganhado destaque por possuir características próprias que lhes asseguram uma capacidade gerencial.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização, independentemente do seu porte e da sua atividade. Entretanto, faz-se necessário reforçar a importância da inserção das mulheres nas organizações contemporâneas, ao exercerem papéis de líderes. Diversos estudos têm constatado que, nas últimas três décadas, a presença da mulher na força de trabalho praticamente dobrou e, em alguns países, como Grã-Bretanha, Canadá, Austrália e Japão, o percentual já está bem próximo do número de homens.

Mas, ainda, há pouca presença de mulheres em cargos de gerência, o que não é um caso específico do Brasil, sendo observado em diversos países da América Latina, a exemplo do México e Argentina. Neste contexto, desde que o gênero feminino passou a se fazer presente no ambiente corporativo, tem enfrentado uma dupla situação, ou seja, superar os desafios inerentes aos cargos que assume e os desafios de ser reconhecido como líder, com as mesmas prerrogativas de homens que exercem o papel de líderes.

Diante do exposto, o estudo partiu do seguinte questionamento: Quais as características e as contribuições das mulheres em papéis de liderança no ambiente corporativo? Para responder a problemática levantada o estudo tem como objetivo principal discutir a participação e as contribuições do gênero feminino na liderança das organizações contemporâneas. De modo mais específico buscou-se: caracterizar o perfil de líder do gênero feminino e a sua capacidade para liderar nas organizações contemporâneas; enfatizar os elementos facilitadores e dificultadores da liderança feminina nas organizações e apresentar os resultados e ganhos mais relevantes para organizações quando se tem mulheres à frente de cargos de liderança.

Muitas são as barreiras para o avanço das mulheres como líderes, devido as práti-



cas e normas culturais arraigadas no tecido do *status quo* das organizações”, as quais reproduzem o que, historicamente, predomina no ambiente corporativo e no meio social. Apesar da ocupação de cargos de liderança por mulheres ser ainda menor em relação ao do homem, elas têm conseguido superar os desafios e se colocarem em posições de destaque no mundo corporativo, em postos de lideranças, que antes eram conquistados unicamente por homens.

Um aspecto positivo que tem favorecido o crescimento da presença feminina em cargos de liderança é a constatação de melhores indicadores de escolaridade, em comparação ao gênero masculino. As perspectivas de mudanças são bastante promissoras, se forem consideradas as vantagens de uma liderança feminina para as empresas. E aquelas que reconhecem esse potencial têm maiores chances de crescimento em mercados cada vez mais competitivos.

Pesquisas direcionadas para análise dos perfis femininos de liderança têm apresentado resultados significativos quanto a participação de mulheres em cargos de liderança. Torna-se relevante desenvolver estudos que enfatizam o perfil da liderança feminina, no sentido de demonstrar quais são os comportamentos, as habilidades, as atitudes e outras características pessoais que são determinantes de seu desempenho eficaz. O conhecimento acerca do tema fornece novos subsídios para o empoderamento feminino, despertando um olhar voltado para os desafios enfrentados pelas mulheres, relacionados a seu exercício em cargos de liderança de equipes e suas dificuldades de ascensão na carreira.

Ressalta-se a importância de aprofundar a discussão acerca da participação da mulher como um líder diferencial nas organizações, a partir de novos estudos que foquem a presença expressiva do gênero feminino como líderes em funções cada vez mais diversificadas. Dessa forma, este estudo justifica-se à medida que se reconhece a necessidade de ampliar a discussão com novas informações, trazendo à tona questionamentos complexos e relevantes que precisam de respostas, em relação à liderança feminina nas organizações.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, explicativa-descritiva com abordagem qualitativa, desenvolvido com base na análise de estudos já realizados acerca do tema, tendo em vista o aprofundamento do conhecimento da temática em específico. Os dados foram coletados no período de agosto a setembro de 2021. Utilizou-se a literatura especializada como livros, dissertações e teses já publicadas e também materiais coletados nas bases de dados como do *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Google Acadêmico. Na busca foram selecionados os estudos compreendidos no período de 2015 a 2021, que estavam em concordância com o objetivo desta pesquisa. Após a leitura analítica dos estudos selecionados fez-se a ordenação e a discussão conforme os objetivos da pesquisa proposta, sendo os resultados apresentados descritivamente.

Este estudo está estruturado em capítulos, subdivididos em categorias conceituais que abordam aspectos relacionados com os objetivos e problemática da pesquisa. Na introdução faz-se uma breve apresentação do desenvolvimento do estudo realizado. O primeiro capítulo, traz uma contextualização da liderança nas organizações, bem como a caracterização do perfil de líder do gênero feminino. Aborda-se, ainda, os aspectos clínicos da doença e os fatores associados e também o processo de diagnóstico e as possibilidades de tratamento. O segundo capítulo aprofunda a discussão acerca da presença feminina nas organizações, destacando os fatores facilitadores e dificultadores à frente de cargos

de liderança. O terceiro capítulo, discute-se as vantagens de se ter mulheres líderes para as organizações contemporâneas. E por fim, as considerações finais, com as observações e encaminhamentos da pesquisadora.

## 2. A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E O PERFIL DE LÍDER DO GÊNERO FEMININO

O mercado por ser bastante inconstante exige que os líderes tenham uma visão ampla e saibam lidar com situações inesperadas, além de estarem atentos ao que acontece fora do ambiente organizacional. A liderança é um processo chave em todas as organizações, que induz um grupo ou uma equipe em direção a algo que se deseja alcançar, como foco no aperfeiçoamento do desempenho de atividades com vistas à obtenção de melhores resultados. O líder representa os anseios e perspectivas da organização e, por isso, é de suma importância que ele tenha uma visão de como funcionam os diversos setores, o que ocorre dentro deles e quem são os colaboradores que os compõem, uma vez que deles surgem sugestões, melhorias e críticas que contribuem para um clima organizacional produtivo ao grupo e, conseqüentemente, vantajoso para o negócio (SILVA, 2016).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização, independentemente do seu porte e da sua atividade. Pode ser definida como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos” (CHIAVENATO, 2018, p. 147). Do ponto de vista de Vieira Novo (2015, p. 98), a liderança tem alcance bem mais amplo, quando definida como “fenômeno tipicamente social, à medida que resulta no esforço de influir no comportamento dos outros, com o fim de alcançar objetivos não somente organizacionais, mas também profissionais e pessoais”.

A liderança é uma relação pela qual um indivíduo com poder decisório (exercido de forma ativa e legítima) guia os demais, influenciando-os enfaticamente nas iniciativas diretivas. Todavia, ressalta-se que a liderança não deve ser confundida com a noção de influência ou simples prestígio, pois trata-se de uma ação efetiva, intencional, reconhecida de forma involuntária e autêntica pelo outro (MILLS; GERTH, 2017). Outro conceito de liderança é apresentado por Hunter (2015), o qual a define como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns. Um líder pode ser definido como um funcionário chave que mantém a satisfação da equipe em sintonia com as necessidades da organização.

Diante dessas definições é correto afirmar que o processo de liderar é uma função que abrange três variáveis básicas: o líder, o grupo e a situação em que se encontram. O modo como os líderes atuam no seu processo de liderança variam de acordo com suas percepções. A liderança é, sobretudo, um tipo de influência entre pessoas, em função dos relacionamentos existentes entre elas e, dessa forma, pode ser exercida sob diversos graus de influência que incluem a coação, a persuasão, a sugestão e a emulação (POSSI, 2019). Esses níveis de influência e as características que definem cada um deles estão descritos no Quadro 1 que segue:

Graus de influência da liderança	Caracterização
Coação	O líder força ou constrange mediante pressão, coerção ou compulsão.
Persuasão	A influência do líder prevalece sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções.
Sugestão	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou um grupo, para que considere, pondere ou execute.
Emulação	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos, chegar igual a alguém.

**Quadro 1** – Graus de influência da liderança  
 Fonte: Silva (2016, p. 6)

A liderança por si só não se consolida, uma vez que ela exige certos elementos-chaves para um melhor desempenho do líder. Aspectos tais como possuir visão e capacidade de gerenciar o ambiente de trabalho são pilares de uma liderança eficaz. É possível encontrar nas organizações distintos tipos e estilos de liderança, os quais prescrevem uma conduta de líder que interfere nos resultados finais e na satisfação das pessoas. A finalidade de tais tipologias é estudar a relação que há entre o líder e seus subordinados. Na literatura são destacados como os principais tipos ou estilos de liderança são: autocrática, democrática e a liberal. (POSSI, 2019). O Quadro 2 a seguir apresenta os tipos mencionados de liderança, as principais situações que aparecem e algumas de suas peculiaridades.

Situações	Autocrática	Democrática	Liberal
Postura do líder	Dominador, espera obediência plena de seus subordinados, sendo temido pelo grupo	Objetivo – limita-se aos fatos em suas críticas e elogios; Facilitador – coordena atividades e sugere ideias.	Evasivo e sem firmeza; Omisso - não intervém ou mudar o direcionamento dos acontecimentos.
Decisões	Decide e fixa diretrizes sozinho	Equipe tomar decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder.
Programa de trabalho	Determina como dever ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	O líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o quê	Equipe decide sobre divisão	O líder não participa
Participação do líder	É pessoal, domina elogios e críticas.	É participativo sobre a divisão	Participa quando solicitado

**Quadro 2** – Tipos de Liderança  
 Fonte: Peluzzo (2017, p. 11)

Cada estilo de liderança destacado anteriormente influencia de modo diferenciado o ambiente laboral, bem como as atividades desenvolvidas e as atitudes comportamentais dos profissionais que atuam na organização. Em relação às consequências que esses tipos de liderança causam, alguns estudos têm observado que no modelo autocrático demonstra muita tensão e frustração, a agressividade no grupo pode ser aumentada consideravelmente, na execução de suas tarefas os colaboradores mostram-se insatisfeitos (POSSI, 2019).

Na liderança democrática é observado um clima de satisfação e integração, um bom relacionamento entre o líder e seus subordinados, com fortalecimento das relações interpessoais. Os colaboradores exercem suas funções com responsabilidade e comprometimento, mesmo na ausência do líder. E na liderança do tipo liberal, as atividades são desenvolvidas com maior intensidade, mas com baixa produtividade, além de ocorrer perdas

de tempo devido a discordâncias na equipe, predomina o individualismo, desagregação, insatisfação e pouca consideração em relação ao líder (PELUZZO, 2017).

As organizações atuais são bastante complexas, por isso devem optar por um estilo de liderança que melhor se adeque com a sua realidade e busque não somente o melhor resultado possível, mas que dissemine valores da empresa e leve as pessoas a desenvolverem suas atividades com êxito e apresentar resultados. Definidos os níveis de influência e os distintos estilos de liderança, cabe discernir acerca dos perfis de líder presentes nas empresas e apresentar as diferenças quanto à qualidade de chefe (SILVA, 2016).

Ao se assumir como gestor do ambiente laboral, o líder deverá torná-lo um lugar agradável e propício ao desempenho das tarefas, pois ele interfere diretamente no modo como cada liderado confia na liderança. Algumas competências podem reger o comportamento do líder e influenciar na função de liderar pessoas. Entre essas competências está a liderança de equipes (expressão mais visível da competência de liderar), que se estrutura no equilíbrio entre o perfil do líder, da equipe e do contexto organizacional (VIEIRA NOVO, 2015). Portanto, os diferentes tipos de líderes são reconhecidos por suas características à frente de uma equipe e por suas atitudes enquanto gestores de uma organização.

## 2.1 O perfil de mulheres em posição de líder

A ênfase nos estudos acerca do perfil da liderança feminina é de grande relevância, pois traz à tona a discussão dos papéis femininos dentro das organizações como um importante instrumento de transformação social para as mulheres. Nesse sentido, considera-se fundamental a participação do gênero feminino à frente de cargos de liderança. Mas, antes de adentrar nas peculiaridades das mulheres na posição de líder é interessante destacar e observa-se o início da intensificação das lutas históricas pelo reconhecimento da especificidade do trabalho feminino (LEITE; SIQUEIRA, 2016).

Foi no contexto da Revolução Industrial (Inglaterra no século XVIII) que se deu o início da entrada da mulher no mercado de trabalho, quando ela com o intuito de aumentar a renda e o bem-estar material da família ou como a única provedora do lar e dos filhos, passou a desempenhar tarefas nas fábricas. Esse fato é um marco importante no que se refere à inserção do sexo feminino com o mercado de trabalho. Ao analisar o universo do trabalho e da cidadania das mulheres em relação a sua atividade laboral, observa-se que essas questões foram fundamentais para o debate da chamada divisão sexual do trabalho, no que se refere às relações sociais desiguais entre mulheres e homens nesse contexto (SOUZA, 2017).

Após a II Guerra Mundial (1945), observou-se uma entrada mais efetiva de mulheres no mercado de trabalho, em meio ainda, a muitos preconceitos disseminados pela sociedade, marcadamente machista. Desde então, apesar da lentidão, as mulheres veem aumentando sua participação no mercado de trabalho, em praticamente todos os países do mundo, ocupando cargos que vão desde coordenação de equipes até gerência executiva (TONANI, 2016).

Quando se fala em liderança é muito relevante entender algumas diferenças básicas que há entre os termos: líder e chefe. Sobre essa distinção há autores que dispõem que o

chefe é aquele que dita as normas, ordena seus subordinados a executarem as tarefas para atingir os resultados, com foco na lucratividade, enquanto que o líder transmite segurança, confiança, inspira lealdade, deixa as pessoas à vontade para falar o que pensam. O chefe possui uma autoridade formalizada em função do cargo que exerce, enquanto que o líder não possui qualquer autoridade estatutária. (PRAZERES, 2017).

A partir do entendimento da diferença entre liderança e chefia, é importante destacar que os líderes que atuam nas organizações podem se apresentar sob diversos perfis, os quais se adequam e atendem aos objetivos organizacionais. Na gestão contemporânea vieram à tona novas terminologias e novos conceitos relacionados às abordagens sobre a liderança nas organizações e, nesse âmbito, emergiram também novos perfis de líderes – transacional, transformacional, situacional e estratégico. Tais conceitos coadunam com os diferentes perfis de liderança encontrados nas organizações que se enquadram tanto em homens, quanto em mulheres (SANTOS, 2018).

É certo que os estilos de liderança masculino e feminino podem apresentar diferenças bem significativas. Até o final da década de 1980, havia uma tendência em considerar os homens como líderes melhores, sob a justificativa que estes seriam menos emocionais e mais diretivos. Todavia, nas empresas, onde as mulheres se destacam, elas tendem a ter um perfil diferente de liderar e utilizam disso para exercerem uma boa liderança, pois não coloca a autoridade como um grande fator, mas apenas para exercer o seu papel, tentando manter a igualdade. Diferente da liderança masculina caracterizada pela competitividade, autoridade e total controle do líder (MOLLER; GOMES, 2019).

Conforme estudos, cujo foco é a forma de liderar masculina, enquanto as mulheres estão dispostas a inovar com a prática do que se denominou de “liderança revolucionária”, a partir de um estilo mais democrático, o sexo masculino ao contrário, não visa novas formas de liderar ou administrar e apresentam um estilo de liderança ainda tradicional (SANTOS, 2018). Para Tonanni (2016, p. 23), as mulheres “são ideais para os cargos de liderança, em razão das habilidades e características que possuem” (comprometimento com a função exercida, engajadas no negócio).

A assertiva pode ser constatada por uma pesquisa realizada junto a diversas empresas, envolvendo cerca de 13 países. Os pontos abordados na referida pesquisa referiram-se aos principais atributos, identificados como sendo os mais críticos para uma liderança eficaz (INSTITUTE HUMAN RESOURCES, 2019). Os resultados mostraram diferenças significativas em relação à liderança feminina e aquela exercida pelos homens. Esses resultados estão descritos de forma sucinta no Quadro 3 a seguir:

<b>Características de uma liderança eficaz</b>	<b>Liderança feminina (%)</b>	<b>Liderança masculina (%)</b>
Liderar pelo exemplo	57%	43%
Liderar comunicando de forma aberta e transparente	62%	38%
Liderar admitindo erros	66%	34%
Liderar destacando o melhor nos outros	61%	39%
Lidar com questões controversas ou crises com clama e confiança	52%	48%

**Quadro 3** – Mulheres versus homens na liderança nas organizações

Fonte: Adaptado de *Institute Human Resources* (2019, s.p.)

Pesquisas direcionadas para análise dos perfis femininos de liderança têm apresentado resultados significativos que demonstram estilos mais rígidos, desvirtuando o estereótipo de sexo frágil, liderança é mais voltada para as pessoas do que para as tarefas. A participação de mulheres em cargos de liderança, além de melhorar o desempenho das organizações, contribui para o fomento da lucratividade e da produtividade da equipe (COSTA; SILVA, 2016).

Estudos que enfatizam o perfil do líder buscam demonstrar quais são os comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais que são determinantes de seu desempenho eficaz. Para alguns autores, as mulheres possuem características, habilidades e valores que as destacam quando se trata de liderança nas organizações. Algumas dessas habilidades são: flexibilidade, sensibilidade, criatividade, emotividade, intuição, foco no processo, paciência, transcendência, versatilidade, visão global da realidade, capacidade de realizar múltiplas atividades de forma simultânea e de administrar a diversidade, presta mais atenção às ações dos demais colaboradores. Além de mostrarem-se mais dispostas a liderar sob um pensamento sistêmico (POSSI, 2019).

Entre os valores estão inclusos: possuem autoconfiança em seu trabalho, dividem o poder e a informação, dão importância ao relacionamento e ao trabalho em equipe, priorizam cooperação ao invés da competição, incentivam a participação no lugar da centralização. Essas características de estilos e perfis aqui destacados são responsáveis pelo fomento da participação da liderança feminina nas organizações (SANTOS, 2018).

Esse crescimento é também resultado da pressão que elas exercem para ocupar mais espaço no mercado de trabalho, a média que as organizações já começaram a visualizá-la como um estilo estratégico e dinâmico de exercer a liderança. Conforme assinalam Amorim e Batista (2018), as mulheres possuem espírito de competitividade, extrema competência para liderar, capacidade de assumir riscos, aceitam melhor as mudanças, possui um pensamento analítico e objetivo, perspicácia, independência e muita autoconfiança. Além disso, têm a capacidade de construir um sentimento de comunidade, encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e estimulam a autoestima dos seguidores, preserva os valores humanos demonstrando eficiência, e igualdade social.

### **3. ELEMENTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES**

Apesar das conquistas das mulheres no que tange a uma maior participação no mercado de trabalho, elas ainda representam a minoria à frente de cargos de gerência ou de liderança, não sendo este um caso específico do Brasil, mas se observa em diversos países da América Latina. No contexto brasileiro apenas três em cada dez empresas são lideradas por mulheres. De acordo com a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019, p. 11) cada vez mais, as mulheres estão à frente do universo empresarial enquanto líderes, para reivindicar seu reconhecimento como personagens participantes do crescimento econômico.

O avançar do papel das mulheres nos cargos de liderança caracteriza-se como uma



evolução no processo de igualdade de gênero e um importante instrumento de transformação social. Trata-se de um movimento importante que dá mais visibilidade a outras questões relacionadas ao universo feminino e ao empoderamento das mulheres. Ao se assumir como gestora do ambiente laboral, a mulher enquanto líder deverá torná-lo um lugar agradável e propício ao desempenho das tarefas, pois ele interfere diretamente no modo como cada liderado confia na liderança. Neste âmbito, algumas competências podem reger o comportamento da liderança feminina e influenciá-la na função de liderar pessoas. Entre essas competências está a liderança de equipes (expressão mais visível da competência de liderar), que se estrutura no equilíbrio entre o perfil do líder, da equipe e do contexto organizacional (VIEIRA NOVO, 2018).

A competência da liderança feminina se configura a partir da confluência de três aspectos. O primeiro deles é o conhecimento que é tido como o elemento de maior acessibilidade e se constitui como porta de entrada para transformar potencial em competência. E quanto mais conhecimento se adquire, maiores serão as possibilidades de visão e desenvolvimento de novas competências (ética, flexibilidade, relação interpessoal, e outras). O segundo elemento trata-se das habilidades, as quais dizem respeito ao saber fazer e podem ser desenvolvidas por meio de exercícios contínuos, ou seja, colocando em prática o conhecimento adquirido. E por fim, as atitudes que são as respostas do inconsciente, e estabelecidas a partir do relacionamento com o outro (SANTOS, 2018).

Quando se trata dos fatores que podem facilitar a liderança feminina nas organizações, é possível afirmar que segurança para decidir, a autoconfiança e a percepção profissional sobre si mesma são aspectos relevantes, somados a capacidade criativa para resolver problemas, postura flexível e adaptabilidade frente a situações adversas ou uma mudança súbita de rota e, sobretudo, reconhecimento da equipe. A mulher possui mais facilidade de se inserir no mercado de trabalho, quando se compara com décadas passadas, está mais preparada e qualificada para desempenhar funções que anteriormente eram exercidas apenas por homens (METER, 2017).

Em relação aos elementos facilitadores, são apresentados atributos positivos (uso da intuição, facilidade de comunicação, alto grau de relacionamento interpessoal com a equipe) associados ao modo pessoal de como as mulheres exercem a liderança, somados a capacidade de tomar decisões compartilhadas de forma pensada e assertiva. Por outro lado, também foram apontados os elementos que dificultam a liderança de ambas à frente da organização. É possível encontrar na literatura opiniões que apontam como fator relevante o fato de ser o gênero uma barreira para a mulher em conquistar a liderança organizacional (FRANÇA; MELLO (2016).

As barreiras que se apresentam para as mulheres dentro das organizações são a discriminação, os estereótipos e os preconceitos negativos. Dessa forma, no mundo corporativo, há uma série de desafios que o gênero feminino precisa superar para alcançar sucesso em posições de liderança. Um desses obstáculos diz respeito a uma visão preconceituosa acerca do trabalho realizado por mulheres, que encontra resistência ao almejar cargos estratégicos ou em áreas tradicionalmente masculinas (SANTOS, 2018).

O cenário de discriminação praticado contra a liderança feminina se fortalece com as demandas da vida familiar onde, tradicionalmente, cuidado com o lar e filhos, acaba recaindo sobre as mulheres, que precisam saber equilibrar essas questões quando possuem um cargo de gestão. Isso significa que o trabalho não termina quando saem da organi-



zação, pois há uma jornada a ser cumprida em casa. Por isso, a importância de disporem de flexibilidade e autonomia, no sentido de serem capazes de atender às demandas em momento oportuno (MARTINS, 2020).

Ressalta que a falta de autoconfiança também pode ser um fator de dificuldade para as mulheres ascenderem como líderes, ou seja, muitas delas acabam nem assumindo uma posição de liderança por medo de não dar conta das responsabilidades ou acumular funções. Para superar essa baixa autoconfiança, o gênero feminino precisa, além de romper com todas as barreiras sociais, se enxergarem como lideranças de qualidade. Para que haja uma maior participação e também maior valorização da liderança feminina nas organizações é preciso que as mulheres encontrem o apoio necessário para colocar em prática suas competências (VIEIRA NOVO, 2018).

Muitas percepções negativas quanto ao seu trabalho e as perspectivas de carreira, como a pouca valorização do seu capital humano e competências de liderança, além da ausência de meios para ampliar a promoção feminina a cargos de gestão e o não reconhecimento de modo equânime aos homens, como parte da sua realização profissional. Conforme assinalam Cavazotte et al (2020), um levantamento feito por meio de uma pesquisa no ano de 2020, constatou que mulheres em posições de liderança ganham em média de 20 a 25% a menos que os homens, que mesmo desempenhando a mesma função.

Os elementos dificultadores da liderança das mulheres à frente de negócios ou em cargos corporativos, compreendem elementos que se referem também aos comportamentos e as atitudes dos membros da equipe. Neste sentido, a literatura destaca, ainda, que em determinadas organizações posicionamentos machistas permanecem, ou seja, observam-se homens que não apreciam ser liderados por mulheres ou tendem a ver as mulheres como rivais e acabam preferindo trabalhar com outros homens. Um ponto importante que pode dificultar a ascensão das mulheres à frente da liderança nas empresas, que é a diferença de estilos entre os gêneros como um obstáculo para o crescimento profissional feminino. Muitos chefes (em geral homens) são mais propensos a promover profissionais com um estilo semelhante aos seus, além de acreditarem que algumas posições e setores são mais coerentes com os homens, existindo um número reduzido de mulheres com experiência exigida (SILVA, 2017).

Há discordância quanto a perspectiva de considerar maior a capacidade feminina em comparação com os homens. Desse modo, não seria conveniente afirmar veementemente que as mulheres são melhores que os homens, que possuem mais capacidade de iniciativa e maior sensibilidade para exercerem postos de comando nas organizações, apesar de reconhecer que o gênero feminino apresenta certas habilidades que as colocam em vantagem frente aos homens. A competência para liderar depende de preparo (técnico, emocional, físico) e das possibilidades que o mercado oferece para ambos os gêneros. Assim, é coerente afirmar que todas as pessoas podem ter competências e habilidades para diferentes cargos, não sendo necessariamente, algo ligado ao gênero (MATOS; GARCIA, 2020).

A questão da identidade feminina *versus* a masculinização da mulher é abordada em diversos estudos. Desse modo, Lima et al. (2019, p. 128) ao tratarem da dificuldade de ascensão na carreira, enfatizam que as barreiras para o avanço das mulheres como líderes estão tanto sobre elas, como ao seu redor. Segundo os autores, as práticas e normas culturais somente aparentam ser imparciais, mas estão "arraigadas no tecido do

*status quo* das organizações”, as quais reproduzem o que, historicamente, predomina no ambiente corporativo e no meio social. É relevante destacar que os objetivos da gestão e aspectos como deficiências em planejamento e cumprimentos de prazos, resistência à mudança e despreparo profissional independem do gênero.

Quanto a representação das mulheres em relação aos homens na liderança organizacional, alguns autores comungam da percepção de que hoje existem um número considerável de mulheres com cargos de liderança e que o gênero feminino está sendo mais estimulado e empoderado, tanto pela sociedade como pela mídia em geral, a buscar esse lugar de líder, de gestora, apesar de que em alguns casos, há limitação da participação da mulher. Essa postura vem enfraquecendo, posto que a mulher venha sendo vista não mais como sexo frágil, e sim, alguém que tem condições de exercer seu papel de mãe, esposa e de profissional, sem que o cargo atrapalhe sua rotina pessoal (COSTA, 2019).

Esse novo cenário que se coloca para o gênero feminino com possibilidades de crescimento profissional, demonstra que apesar de muitas mulheres terem de adotar características masculinas para conseguirem se manter no mercado de trabalho, há uma tendência no mundo corporativo de maior aceitação das mulheres nos postos de liderança. Para Kanan (2018, p. 255), “a não aceitação da hegemonia do gênero masculino coloca em curso uma nova proposta feminina: de tomar o poder, no sentido de renovação do conceito em que o poder é compartilhado e democrático.”

Portanto, a liderança feminina ainda é alvo de críticas que não encontram justificativa, além de discriminação e outras barreiras que se impõem para as mulheres que decidem assumir um cargo de liderança. Paulo Neto e Silva (2017, p. 8) afirmam que a luta das mulheres para conquistarem a igualdade na esfera profissional teve, e ainda tem, de superar uma construção social histórica, expressa em valores essencialmente masculinos, em relação ao papel que lhes cabe ocupar na sociedade. Concluem os autores, que apesar de não se manifestar, existe uma distinção entre gêneros, embora muitas organizações preguem a igualdade em seus discursos e ações.

No que diz respeito a resistência dos colaboradores em cumprir ordens de chefias e gerentes mulheres, está é uma questão também discutida na literatura. Em um estudo realizado por Cramer *et al.* (2020, p. 17), foi relatado por um grupo de colaboradores, em sua maioria do sexo masculino, que não havia nenhum problema em serem subordinados a uma mulher, apesar de observar-se contradição em seus discursos ao questionarem certas competências femininas para exercerem funções semelhantes a deles, confirmando a presença de construções socioculturais dentro das organizações, o que dificulta a ascensão das mulheres em postos de liderança e direção.

Levando-se em consideração essa questão, uma explanação que ajuda a compreender melhor a dinâmica da liderança feminina na posição de chefia de uma equipe, é que as mulheres são reconhecidas como líderes, especialmente, por coerência com suas atitudes em determinadas situações, inspirar confiança e obter o apoio dos seus liderados. O exercício da liderança depende da aceitação da equipe a ser liderada. Paulo Neto e Silva (2017, p. 39) consideram importante que as empresas desenvolvam boas práticas de incentivo a liderança feminina, promovam ações de equidade de gênero no ambiente de trabalho e levem a reflexão do seu papel em um mercado de trabalho bastante competitivo, como a criação de políticas específicas para a contratação de mulheres em posições estratégicas.

A luta das mulheres para conquistarem a igualdade na esfera profissional teve, e ainda tem, de superar uma construção social histórica expressa em valores essencialmente masculinos, em relação ao papel que lhes cabe ocupar na sociedade. As perspectivas de mudanças são bastante promissoras, se forem consideradas as vantagens de uma liderança feminina à frente de uma empresa. E aquelas que reconhecem esse potencial têm maiores chances de crescimento em mercados cada vez mais competitivos (CAVAZOTTE et al (2020).

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, parte da literatura tem enfatizado que para manterem suas posições de comando nas organizações, as mulheres têm que ser melhores líderes que os homens. Mas, independentemente do gênero, o líder precisa buscar superar-se (seja homem ou mulher), para que a organização seja fortalecida no mercado e apesar de enfatizar que o ambiente das empresas ainda é majoritariamente masculino e pairam dúvidas, se por ser mulher irá conseguir liderar. (COSTA, 2019).

A liderança por si só não se consolida, uma vez que ela exige certos elementos-chaves para um melhor desempenho do líder. Segundo Lemos *et al.* (2018, p. 9), aspectos tais como “ter visão, possuir visão e capacidade de gerenciar o ambiente de trabalho e saber o que deve ser realizado e quais as alternativas para conseguir fazer são pilares de uma liderança eficaz”. Essa perspectiva possibilita a liderança feminina prevê novas soluções para os problemas rotineiros e, com isso, leva a empresa a atingir aquilo que espera.

#### **4. RESULTADOS E VANTAGENS PARA AS ORGANIZAÇÕES COM MULHERES À FRENTE DE CARGOS DE LIDERANÇA**

Apesar de tantas conquistas, em muitos países, a exemplo do Brasil, há um número não tão expressivo de mulheres líderes nas organizações, o que mostra que ainda existem barreiras a serem ultrapassadas por elas. Ao analisar a ocupação de cargos gerenciais e executivos no Brasil, uma pesquisa do IBGE de 2018, revelou que as mulheres estavam presentes em apenas 38% deles. Outra pesquisa divulgada em 2019, evidenciou que só 3% das cadeiras mais altas nas empresas do país são ocupadas por mulheres (IBGE, 2019).

As mulheres têm despertado para o interesse de se tornarem líderes em suas empresas com objetivos mais amplos, mas para que isso se concretize de fato, as empresas precisam ser mais abertas para a sua inserção no mercado de trabalho e aproveitar da melhor maneira possível suas competências. Face a um novo cenário que se coloca para o gênero feminino com possibilidades de crescimento profissional, organizações lideradas por mulheres, além de ser uma alternativa de inclusão e permanência no mercado, promovem riqueza, inovação e desenvolvimento socioeconômico (COSTA, 2019).

O aumento da participação feminina no âmbito socioeconômico assim como a emergência de novas formas de gestão, são motivos que colaboram para a abertura de maiores oportunidades às mulheres, não sendo aceitável excluí-las da liderança. Entende-se que o mercado atual está em busca de soluções alternativas para se tornarem mais competitivas. E nesse sentido, a liderança feminina pode ser um diferencial, de modo que as empresas ofereçam melhores condições para ter e manter estas mulheres em seus qua-

dros (VIEIRA NOVO, 2018).

Muitas mulheres veem nos cargos de liderança uma possibilidade de empoderamento e de autoafirmação, uma vez que no mercado de trabalho, constantemente, precisam provar sua capacidade, principalmente, quando exercem os mesmos cargos ou desempenham as funções que os homens. O empoderamento é sem dúvida uma conquista que marca o a liderança feminina nas organizações. Em relação a esse aspecto a Organização das Nações Unidas elaborou os sete princípios do empoderamento feminino, para que sejam incorporados nas empresas de todo o mundo (SOUZA, 2017). Estes princípios são: estabelecer uma liderança corporativa de alto nível, igualdade de tratamento para ambos os gêneros, garantir saúde, segurança e bem-estar de todos os trabalhadores, capacitação profissional, implementar uma política de aquisição de produtos e serviços, abranger a visão social do problema e Divulgar políticas e planos de implementação de empoderamento.

A partir dos princípios elencados as empresas que têm na sua força de trabalho o gênero feminino, primam pelo empoderamento das mulheres como estímulo a uma liderança corporativa, que promova a igualdade de gêneros, sem barreiras que dificultem a ascensão profissional das mulheres a cargos de chefia e liderança. Trata-se do respeito à igualdade para homens e mulheres (de tratamento e salarial), sem qualquer tipo de discriminação com base em gênero (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2017).

Além disso, promover ações de educação, treinamento e desenvolvimento para mulheres, abre espaços e dar oportunidade para que elas ocupem todos os níveis hierárquicos da organização como resposta a mentalidade social conservadora que se opõe à inserção do sexo feminino no mercado de trabalho. É essencial que as empresas incentivem o gerenciamento de produtos e serviços por mulheres como promoção da sua inclusão social (SANTOS, 2018).

Devido a maior participação das brasileiras no mercado de trabalho, o modo de liderar da mulher vem se sobressaindo no cenário mundial, colocando o Brasil como um dos principais países no qual o gênero feminino vem aos poucos ocupando mais espaços dentro das organizações. Esse cenário é resultado de muitas lutas, conquistas e capacidade de resiliência da mulher. Dados dos SEBRAE (2020, p. 3), apontam que no contexto brasileiro, a participação feminina no contexto organizacional tem tido, nos últimos nos anos, um continuo crescimento desenvolvendo atividades nos mais diversos setores econômicos e sociais.

A atitude positiva é o que a maioria das mulheres possuem quando estão na liderança de uma equipe e precisam criar espaços de trabalho com foco nos melhores resultados. Há um consenso na literatura na defesa de uma maior participação feminina nas empresas, partindo do discurso que aquelas organizações que têm o gênero feminino em cargos de líder apresentam melhores resultados. Porém, essa perspectiva ainda não é uma constante no mundo corporativo, haja vista que a igualdade de oportunidades não é respeitada e o trabalho do homem e da mulher não tem o mesmo valor (AMORIM; BASTISTA, 2018).

O reconhecimento da competência feminina na liderança está colaborando para que muitas empresas criem políticas com a finalidade de derrubar as barreiras que impedem

que as mulheres ascendam em suas carreiras. A importância da liderança feminina e à ocupação de posições estratégicas por mulheres, seja no mundo corporativo ou à frente de seus próprios empreendimentos, remete as vantagens de apostar na diversidade de gênero, com vista a alcançar a rentabilidade das empresas (TONANI, 2016).

No ano de 2020 foi realizado um amplo estudo abrangendo a participação das mulheres nas organizações, sendo comprovado que as empresas que possuem equipes executivas com equidade de gênero têm 14% mais chances de superar a concorrência e aquelas onde há equalização entre as oportunidades para ambos os gêneros, possuem cerca de 93% maior probabilidade de alcançar um desempenho financeiro superior aos concorrentes do mesmo seguimento. Estas perspectivas, estão fundamentadas na percepção de uma diversidade nas ideias no contexto organizacional, favorecendo a criatividade e o desenvolvimento de soluções inovadoras (CAVAZOTTE et al., 2020).

Quando há equidade de gênero nas oportunidades e na liderança organizacional, as empresas ganham em termos de visões distintas sobre um mesmo tema e situação, ampliando as possibilidades de caminhos e alternativas que sejam mais sustentáveis no longo e médio prazos. Portanto, a importância da liderança feminina nas organizações e ocupação de cargos de gerência pelas mulheres, vem mostrando sua competência dentro das organizações, provando que elas estão prontas para focar no negócio e preparadas para vencer os obstáculos (AMORIM; BATISTA, 2018).

Adaptar-se a situações políticas inconstantes, saber lidar com processos de mudança, tolerar incertezas e ambiguidades é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Neste sentido, em um ambiente corporativo no qual a competitividade está alta, as organizações que sabem aproveitar a capacidade multifocal e competência feminina como capital humano para agregar resultados, tendem ganhar benefícios na qualidade. Além disso, a comunicação e o poder de influenciar da liderança feminina proporciona resultados em equipes de alto desempenho (MOLLER, 2019).

Os benefícios que as características das mulheres como líderes podem trazer para as empresas são inúmeros. Elas estão, por exemplo, condicionadas a lidar com as adversidades que podem surgir na rotina diária, quando o assunto é contornar problemas. Essa habilidade é uma das mais procuradas pelo mercado corporativo, que precisa de líderes determinados a vencerem os obstáculos. Outra característica feminina bastante valorizada pelas empresas é a empatia, ou seja, o ato de se colocar no lugar do outro faz parte da realidade feminina. As mulheres conseguem contribuir de modo significativo para o clima organizacional por possuírem uma postura motivacional muito forte, o que é essencial em um líder (SANTANA, 2017).

No cenário atual, com maior desenvolvimento da inteligência emocional há muitas organizações que já experimentaram os benefícios da liderança feminina (orientação às pessoas, capacidade de agir em muitas direções, liderança horizontal, maior disposição à mudança) e, por isso, preferem as mulheres para certas posições, haja vista que elas estão incluídas numa categoria de pessoas que estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas. Segundo Motta (2017, p. 7), elas possuam certas competências e características, a exemplo da iniciativa e competência analítica para ver adiante e alcançar conclusões positivas que as levam a tomar decisões acertadas e fortalecer parcerias.



Neste contexto, é relevante destacar o que grandes empresas estão fazendo para tornar o ambiente corporativo mais igualitário, a exemplo de uma multinacional do setor de bebidas, a Coca Cola que tem sido considerada uma referência quando se trata de liderança feminina, ocupando a primeira posição no ranking do Guia Exame de Mulheres na Liderança. Desde o ano de 2012, a referida organização vem implementando ações para estimular a liderança feminina no seu ambiente interno. As iniciativas iniciaram com processos seletivos mais equilibrados entre os gêneros (REVISTA EXAME, 2019).

Outras organizações têm focado em iniciativas inovadoras como a criação de um comitê focado em debater a liderança feminina e gerenciar as ações e envolvimento de altos cargos, além da adoção de uma política formal de compromisso no combate à discriminação de gênero e a inclusão de mulheres em processos seletivos. De acordo com Kanan (2018), essas iniciativas são importantes para melhor compreender a importância da diversidade em cargos de gestão é essencial para a criação de empresas de maior impacto positivo. Os efeitos desta postura das empresas se refletem na vantagem competitiva, que agrega intuição e versatilidade aos processos de gestão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou compreender melhor o papel das mulheres nas organizações como líderes, uma vez que elas apresentam um estilo próprio, que as diferencia, e reflete em mudanças positivas para as empresas em que atuam. Ao ingressar no mercado de trabalho, a mulher construiu uma identidade feminina que lhe proporcionou concorrer, de forma homogênea, com o sexo masculino e corresponder às expectativas do mercado. Apesar de tantas conquistas, em muitos países, a exemplo do Brasil, há um número não tão expressivo de mulheres líderes nas organizações, o que mostra que ainda existem barreiras a serem ultrapassadas por elas.

É válido enfatizar que para as mulheres se tornarem líderes de fato, as empresas precisam ser mais abertas para a sua inserção no mercado de trabalho e aproveitar da melhor maneira possível suas competências. A liderança feminina pode ser um diferencial, de modo que as empresas ofereçam melhores condições para ter e manter estas mulheres em seus quadros. Os efeitos disto se refletem na vantagem competitiva, que agrega intuição e versatilidade aos processos de gestão. Ressalta-se que tanto homens quanto mulheres estão capacitados para exercer a liderança e agregar valor às organizações, pois ambos têm sua contribuição a dar para o mercado.

Diante das discussões pertinentes ao tema abordado, é possível afirmar que os resultados obtidos com a pesquisa permitiram responder a problemática levantada, no sentido de identificar as características e as contribuições das mulheres em papéis de liderança no ambiente corporativo. Observou-se que as mulheres como líder dentro de uma organização, apresentam características que as diferenciam no contexto corporativo, a exemplo da capacidade de observação, da sabedoria para delegar funções, autonomia, versatilidade, pró-atividade, bom relacionamento interpessoal e foco nas pessoas.

Apesar de ainda haver predominância da presença masculina à frente dos cargos de gerência, chefia e liderança nas organizações, essa realidade não pode ser tomada como

uma barreira para o gênero feminino conquistar seu espaço dentro das organizações, em decorrência das habilidades e competências que possui. Dessa forma, acredita-se terem sido alcançados os objetivos delineados e, deste modo, ter contribuído com uma nova abordagem para o estudo da liderança feminina nas organizações atuais. Porém, essa pesquisa não pretendeu abarcar toda a profundidade sobre o assunto abordado, sendo necessárias novas investigações de campo que busquem, não somente identificar mais mulheres líderes nas empresas em que estão inseridas, mas, sobretudo, mostrar os resultados positivos da valorização de suas habilidades e competências nas organizações.

A título de contribuição, sugerem-se algumas ações que podem contribuir para desenvolver nas empresas a capacidade de liderança das mulheres: propor momentos em que tenham oportunidade de expor e contribuir com suas ideias; organizar equipes nas quais as mulheres estejam à frente para promover desafios aos demais colaboradores, estimulando-os ao desenvolvimento profissional e incentivar a educação profissional continuada, como forma de desenvolver novos líderes e mostrar confiança no potencial de cada um.

## Referências

- ALMEIDA, Renata Ferreira; OLIVEIRA, Tânia de Castro. Mulheres empreendedoras: desafios gerenciais e competências. **Directory of Open Access Journals**, Buenos Aires, v. 4, n. 24, out./dez. 2017
- AMORIM, Luana C.; BATISTA, Selma Marai Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador. UFBA, v. 17, n. 53, abr./jun.2018.
- CAVAZOTTE, F. S. et al. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 45, n. 1, jan./mar. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- COSTA, Victoria F. **O impacto da liderança feminina**. Rio de Janeiro: Campus, 2019.
- COSTA, Paulo; SILVA, Mirella. A evolução da liderança feminina. **Revista Científica Semana Acadêmica**, vol. II, n. 5, nov/2016. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/artigo/o-lider-nas-organizacoes-e-evolucao-da-lideranca-feminina>>. Acesso em: 2 agos 2021.
- CRAMER, Lina; RAMOS, Edgar; MARTINS, Guiliana. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de venda de veículos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 3, jul./set. 2020.
- FRANÇA; Claudia Fernão; MELLO, Victor Rodrigues. Igualdade de oportunidades para mulheres. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, vol. 22, n. 16, jan/fev, 2016.
- GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*. **Relatório sobre empreendedorismo no Brasil**. (2019). Disponível em: [www.sebrae.com.br/.../pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb39](http://www.sebrae.com.br/.../pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb39). Acesso em: 22 out 2021.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2019. Disponível em: [www.ibge.gov.br/estatisticas/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e](http://www.ibge.gov.br/estatisticas/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e)Acesso em: 27 out 2021.
- INSTITUTE HUMAN RESOURCES. **Liderança no feminino ganha espaço nas organizações**. (2019). Disponível em: [hrportugal.pt/page/185/?s=mais+empresas](http://hrportugal.pt/page/185/?s=mais+empresas). Acesso em: 22 set 2021.

- KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho, **Revista Organizações & Sociedade** (O&S), Salvador. UFBA, v. 17, n. 53, abr./jun.2018.
- LEITE, Gisele; SIQUEIRA, Daniele. Elementos que facilitam a liderança feminina. **Revista Liderança Corporativa**, n. 13, vol. II, 2016.
- LEMOS, César; LEMOS, Lilian; CORRÊA, Sandro. **Oportunidades e desempenho da gerencia feminina em empresas de pequeno porte**. Universidade de São Paulo. São Paulo: 2019.
- LIMA, Theo Lemos; MACEDO, Otávio Ferreira; MACHADO, Lúcia Maria de; LOUZEIRO, Patrícia Dias. Gestão feminina: perfil, dificuldades e mercado de trabalho. **Revista de Adm da PUC/SP**. vol. 3, n. 5, p. 11-26, set/out 2019.
- MARTINS, Sônia de Oliveira. **Diversidade de liderança: diferenças no gênero?** Porto Alegre: Artes e Ofício, 2020.
- METER, Gisa. Os caminhos para o sucesso da Liderança Feminina. **Revista de Administração da Faculdade Federal de Pernambuco**. Vol. III, n. 5, 2017.
- MATOS, Elton G; GARCIA, Mônica M. Mulheres de negócios: casos de sucesso. **Revista Empreender**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2020.
- MILLS, W.; GERTH, H. **Liderança feminina orientada para as pessoas**. (Organização e Trad. Rafael Lazzar). Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2017.
- MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. da S. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. In: **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 28, n. 4, out. 2019.
- MOTTA, V. Educação empreendedora e inserção profissional da mulher no século XXI. **Organizações em Contexto**, ano 2, n. 4, dez. 2017.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Princípios do empoderamento das mulheres** (2017). Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br>. Acesso em: 28 out 2021.
- PAULO NETO, A. de; SILVA, A. L. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, maio./ago. 2017.
- POSSI, Marcus. **Gerenciamento dos aspectos humanos e interpessoais**. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.
- PRAZERES, Luiza Teixeira. **Estilos de liderança**. (2017). Disponível em: <https://www.febracis.com.br> > Acesso em: 22 set 2021.
- SANTANA, Helen Viegas. Tendências do comportamento gerencial da mulher. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, maio./ago. 2017.
- SANTOS, Railane Oliveira dos. Liderança Corporativa Feminina. **Revista do Grupo de Pesquisas Revisando Direitos**. Vol. III, nº 1, jan, 2018.
- SILVA, Mario Sérgio. Gestão feminina e liderança em pequenas empresas. **Revista Contabilidade Financeira USP**. Vol I, n. 3, 2017.
- SILVA, Livia M. **Liderança feminina** (2016). Disponível em: <<http://mandelli.com.br/lideranca-feminina/>>. Acesso em: 21 set 2021.
- SOUZA, Cesar. **Você é o líder da sua vida**. São Paulo: Sextante, 2017.
- TONANI, A. V. **Gestão feminina** - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7. ed, 2011, Rio de Janeiro. Anais do CNEG. Rio de Janeiro: CNEG, 2016.
- VIEIRA NOVO, Damaris. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.



# CAPÍTULO 34

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP FOR PEOPLE MANAGEMENT IN  
ORGANIZATIONS*

**Lediane da Silva Divino de Andrade<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Administração, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A presente pesquisa abordou sobre a importância da liderança para a gestão de pessoas nas organizações. O problema desta pesquisa consiste em: qual a importância de saber liderar, visando os impactos da liderança nas organizações. O objetivo principal deste trabalho buscou compreender os passos essenciais para o desenvolvimento das competências associadas à liderança. A respeito do tipo de abordagem da metodologia a ser utilizada nesse trabalho, trata da pesquisa qualitativa. Sobre os procedimentos técnicos, a pesquisa é de caráter bibliográfico exploratória, tendo em vista que será elaborada a partir de material já publicado para aprofundamento do assunto em artigos e trabalhos que tenham relação com o tema proposto, para futuramente ser feita a seleção desses trabalhos. A liderança vem se tornando de fundamental importância para o sucesso das organizações e para contribuir para manter os colaboradores motivados. Diante de tantas mudanças pelas quais o mundo está passando, a busca por incentivos e motivação de colaboradores torna-se cada vez mais importante no mercado e as organizações fazem isso para render bons frutos do capital humano. Sendo assim, ter uma gestão de pessoas de pulso forte já contribui muito para o desenvolvimento eficaz das organizações. Ela valoriza as necessidades que cada ser humano tem para contribuir com o crescimento das organizações.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de pessoas. Capital humano. Motivação.

## Abstract

This research addressed the importance of leadership for people management in organizations. The problem of this research is: what is the importance of knowing how to lead, aiming at the impacts of leadership in organizations. The main objective of this work sought to understand the essential steps for the development of competencies associated with leadership. Regarding the type of methodology approach to be used in this work, it deals with qualitative research. Regarding the technical procedures, the research is of an exploratory bibliographic character, considering that it will be elaborated from material already published to deepen the subject in articles and works that are related to the proposed theme, for the selection of these works in the future. Leadership has become of fundamental importance for the success of organizations and to help keep employees motivated. Faced with so many changes that the world is going through, the search for incentives and motivation of employees becomes increasingly important in the market and organizations do this to yield good results from human capital. Therefore, having strong people management already contributes a lot to the effective development of organizations. It values the needs that every human being has to contribute to the growth of organizations.

**Keywords:** Leadership. People management. Human capital. Motivation.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por grupos de pessoas que tem a necessidade de serem orientadas, instruídas, organizadas e conduzidas para alcançarem metas e objetivos, para este fim, são constituídos líderes. O problema desta pesquisa consiste em: qual a importância de saber liderar, visando os impactos da liderança nas organizações. O objetivo principal deste trabalho buscou compreender os passos essenciais para o desenvolvimento das competências associadas à liderança. E possui como objetivos secundários: definir os conceitos de liderança e gestão de pessoas; apontar os diferentes estilos de liderança e o impacto que têm na motivação dos colaboradores; compreender a importância do líder, da sua influência e o estímulo à motivação de sua equipe no ambiente organizacional, de modo a contribuir para uma melhor produtividade na organização.

A gestão de pessoas, quando bem executada e planejada, pode garantir à organização, assim como para as pessoas o alcance das metas desejadas. Traçar um objetivo e não conseguir alcançá-lo pode gerar sérias consequências para as organizações, principalmente em relação à competitividade no mercado, por isso é muito importante manter sempre focado nas propostas das empresas.

Pretende-se através desta pesquisa apresentar a importância que a gestão de pessoas possui para as organizações, por ser responsável pelo desenvolvimento de ferramentas e recursos que oferecem aos funcionários uma melhor forma de desenvolver suas práticas através de suas competências. A gestão de pessoas deve ser empregada para desenvolver o capital humano, levando em consideração a realidade da organização.

## 2. CONCEITOS DE LIDERANÇA E DE GESTÃO DE PESSOAS

Considerando que o objetivo principal deste trabalho é compreender os passos essenciais para o desenvolvimento das competências associadas à liderança, entende-se que as organizações precisam ter uma liderança cujas habilidades despertem o interesse dos colaboradores para o crescimento das empresas e que obtenham uma gestão de pessoas eficiente. Por isso faz-se necessário compreender os conceitos dessas duas ferramentas.

### 2.1 Liderança

A liderança advém de uma boa influência interpessoal exercida sobre pessoas ou grupos com o intuito de alcançar metas e objetivos, sendo eles comuns ou compartilhados. As organizações precisam de pessoas que exerçam este papel em todos os níveis institucionais, intermediários e operacionais. O ato de liderar inclui habilidades de influenciar por meio da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Alguns autores, nos últimos anos, apresentaram algumas definições, como Bennis

(1988, p. 18), afirma que “Liderança é o que dá a organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade.” Por sua vez, Megginson e Mosley (1998), descrevem liderança como “um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento das metas”.

Hunter (2004, p. 15) descreve liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Já para Maximiano (2006), liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas, influenciando-as para realização de objetivos. Segundo Bergamini (1994), a liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores.

Um líder não favorece seus liderados por causa de motivos pessoais, mas pratica a igualdade com todos sem distinção. Não demonstra por um indivíduo um interesse específico, ao ponto de beneficiá-lo com privilégios de maneira especial. O líder cultiva a humildade dentro de si, para que não tenha que utilizar a posição e o poder em seu próprio benefício. Um líder é aquele que compreende as limitações dos colaboradores e procura com simplicidade auxiliá-los da melhor forma possível, não esnobando ou diminuindo, e sim, orientando até que possam alcançar os objetivos estipulados (HUNTER, 2004).

Tem-se observado que a liderança vem sofrendo modificações constantes devido às características pessoais de cada indivíduo líder e um dos fatores que favorecem essas mudanças é a característica das situações na qual ele se encontra, podendo alterar a forma de agir nas tomadas de decisões dentro das organizações.

## 2.2 Gestão de Pessoas

A compreensão e o entendimento da área de gestão de pessoas dentro das organizações é fator preponderante para que elas possam estar mais preparadas para superar todas as dificuldades que aparecerem. Isto porque a gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de práticas, métodos e políticas que visam administrar e fortalecer o capital humano das empresas, conciliando os perfis dos colaboradores com as metas da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 06), gestão de pessoas é:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes.

O autor deixa bem claro que a gestão de pessoas é uma área bastante sensível no que se refere à mentalidade de quem faz acontecer dentro das organizações, isto é, depende de vários aspectos como a cultura, a estrutura, as características, processos internos para que esta área esteja alinhada, empresa e colaboradores a fim de que os

resultados sejam alcançados.

Gestão de pessoas pode ser determinada como um conjunto de estratégias capaz de desenvolver seu capital humano. Esta área já faz parte do processo das organizações e já vem ganhando espaço no cenário empresarial. Diante desse cenário, uma boa liderança é essencial para que as organizações possam se desenvolver de maneira eficiente, uma vez que a influencia no ambiente organizacional na gestão de pessoas, assim como as diferenças individuais podem ser valorizadas e aproveitadas para o crescimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

A gestão de pessoas não caminha sozinha dentro das organizações, ou seja, ela precisa da participação, do desenvolvimento e do comprometimento dos colaboradores. Sendo assim, ela tem como um dos principais usos, humanizar a organização, cujo intuito é de colaborar com o crescimento da empresa, por isso a gestão de pessoas se torna imprescindível para a competitividade dentro do mercado de trabalho.

Função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2001, p. 17).

A ajuda mútua das pessoas nas organizações facilita o desenvolvimento de ambas, essa cooperação só tem a contribuir para o alcance dos objetivos propostos tanto das empresas, que é a consolidação em um mercado competitivo, quanto das pessoas que é o crescimento dentro das organizações. E para que isso aconteça de forma eficiente, cada setor da empresa precisa de um líder/gestor, o qual vai determinar e orientar tais atividades para alcançar os objetivos.

A valorização do capital humano é de suma importância para que as organizações tenham sucesso. E quando se fala em valorização, não estar se falando somente de um bom salário, mas também de um bom ambiente de trabalho, de treinamentos e todas as condições necessárias para que os colaboradores possam desempenhar suas funções da melhor maneira possível. Conhecer o comportamento humano dentro de uma organização, cada um com suas peculiaridades, faz com que o coordenador de equipe possa estabelecer mecanismos para o bom andamento da equipe.

Percebe-se que o fechamento de muitas empresas se dá pelo fato delas não terem uma área de gestão de pessoas de pulso forte. A gestão de pessoas valoriza as necessidades do ser humano dentro das organizações a fim de que ele possa se desenvolver e assim contribuir para o crescimento das organizações. Estas precisam cada vez mais se adequarem e se adaptarem às novas mudanças de gestão para que elas tenham mais agilidade e principalmente inovar para um excelente desempenho organizacional.

Gestão de pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações ge-



renciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

A gestão de pessoas inclui uma integração de várias atividades e elementos capazes de qualificar e capacitar os colaboradores para executar as atividades estabelecidas. A qualificação do profissional passa pela área de gestão de pessoas, uma vez que esta vai avaliar e desenvolver o colaborador para que ele possa desempenhar suas atribuições com qualidade, e conseqüentemente a empresa terá maior produtividade, pois é o capital humano a parte mais importante da instituição.

## 2.3 Contexto histórico

Um líder, segundo (TOLFO, 2004) tem que ter como principal foco definir tarefas e fazer cumpri-las a fim de que possa alcançar os objetivos propostos de forma mais racional. O líder representa um papel fundamental de excelência dentro das organizações, por isso tornou-se importante para os administradores e campo de estudo da Administração.

Um movimento surgido no fim do século XIX e início do século XX, criado pelo americano Frederick Winslow Taylor e o francês Henri Fayol, chamado de Administração Científica a qual afirma que a produção deve ser mais eficiente, ou seja, produzir mais em menos tempo, que os sistemas produtivos devem ser a garantia de melhor custo/benefício e que os colaboradores devem ter aptidões para realizar as tarefas e para isso, o treinamento é de suma importância.

As teorias, como a clássica, já alertavam para a situação que o ser humano era visto, como um indivíduo que seria estimulado a partir da quantidade de recursos financeiros que fosse a ele destinado, isto é, quanto mais dinheiro, mais ele seria capaz de desenvolver as atividades. Mas a teoria das relações humanas veio acabar com esse pensamento ao afirmar que o homem tem suas determinadas demandas, sendo assim tem sua importância para as organizações. O interesse pela liderança começou a surgir com força a partir das primeiras escolas, as quais começaram a analisar como um campo de conhecimento.

Com o surgimento da teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia iniciou o processo de padronização da gestão de pessoas, passando assim a adquirir uma forma piramidal onde o autoritarismo e o mecanismo eram as características principais desse processo (CALDAS et al, 2015, s/p).

As palavras acima só reforçam que essas teorias contribuíram para que a gestão de pessoas tivesse o mesmo padrão. Com essa estruturação dos departamentos de pessoal, as empresas começaram a regular mais as normas, a entender da importância desse processo para o sucesso das organizações. Mas se sabe, também, que este não foi um processo rápido e fácil dentro das empresas, pois elas tinham muita resistência em adotar uma nova forma de administrar.

As organizações não tinham a área de gestão de pessoas como um instrumento de

coesão entre elas e os colaboradores, mas ao longo do tempo perceberam que esta área vinha ganhando mais espaço dentro do mundo corporativo, assumindo viés estratégico no negócio. É importante salientar que a partir de então o capital humano é visto de outra maneira, nas organizações, quando se compara com os tempos mais remotos da humanidade.

Junto com o desenvolvimento de novas tecnologias, novos modelos de administração e de ver o mercado, a gestão de pessoas também passou por mudanças, pois ela não era como estar hoje. As relações empresariais entre os gestores e colaboradores eram despóticas, uma vez que o mais importante era o capital financeiro, o ser humano pouco servia senão somente para produzir, ou seja, era tratado como máquina.

Em meados do século XIX, surgem os primeiros departamentos de pessoal e com isso foram feitas modificações nas áreas das empresas, uma vez que os colaboradores eram vistos como máquinas e com a área de gestão de pessoas estruturada, essa ideia que se tinha dos colaboradores foi deixada pra trás. E eles começaram a exercer um papel de maior destaque e a produção aumentou, conseqüentemente, o lucro também.

Segundo Marras (2000, p. 21), “o início desse processo se deu a partir da necessidade que as empresas sentiram de uma maior organização de controlar os registros dos colaboradores como faltas, pagamentos etc”. Toda a evolução que a área de gestão de pessoas passou, impactou de forma positiva no setor de recursos humanos, pois observou que era necessário unir a qualidade de vida dos colaboradores com os objetivos das organizações. Funcionários satisfeitos é fator essencial para que eles se tornem colaboradores eficientes para as empresas.

1930-1950	A partir de 1930, há alterações significativas nas relações de trabalho no Brasil. O Governo Vargas promove intervenções em questões trabalhistas, no que se refere à proteção do trabalhador quanto no processo de organização das associações operárias. Destaca-se ainda nesse período e no primeiro ano do novo governo a criação do Ministério do Trabalho, indústria e Comércio que tem por objetivo ocupar-se dos problemas trabalhistas. Logo após, no ano seguinte é criado o Departamento Nacional do Trabalho cujo objetivo é promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho. Para atender às crescentes exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar. Para isso, passaram a incluir em sua estrutura a seção de pessoal. Para dirigi-la, surge a figura do chefe de pessoa, contratado para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e, sobretudo da parte disciplinar. (AQUINO, 1979, p. 65 Apud GIL, 2001, p. 53) Pode-se dizer que a Administração de Pessoal surgida nesse período era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista.
1950-1964	Na década de 50 ocorre a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a implantação das indústrias automobilísticas, o proletariado passa a constituir-se de empregados das grandes indústrias. Nesse período caracterizado pela expansão das indústrias multinacionais e pelo crescimento das estatais e realização de grandes obras civis de infraestrutura, o modelo de industrialização americano foi rapidamente incorporado. [...] A mola mestra do gerenciamento dos Departamentos de Pessoal era o cumprimento da legislação trabalhista, sendo as demais práticas de recursos humanos exercidas de maneira informal ou incipiente. A espinha dorsal desses modelos para os recursos humanos era a criação da administração de salários, as descrições de cargos e o estabelecimento das linhas de carreira [...] (TORELLI et al, 2002, p. 74) Para Gil (2001, p. 54) com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores. As mudanças passaram a requerer um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal, mas o sistema de ensino não será adequado para preparar esse profissional, as empresas preenchem o cargo utilizando os antigos chefes de pessoal, em muitas empresas a única mudança ocorrida foi na nomenclatura do órgão de pessoal.

1964-1978	<p>Em 1964 os militares assumem o poder, os organismos unificadores do movimento operário são dissolvidos, os sindicatos passam a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho, as lideranças sindicais foram abafadas. De 1968 a 1973 o País passa pelo chamado milagre brasileiro. As empresas crescem e se modernizam. Nesse contexto começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos o administrador de empresas (então conhecido com técnico de administração). Ele, que teve sua profissão regulamentada pela Lei nº 4.760, de, tornou-se, ao lado do economista, o profissional mais requerido para conferir racionalidade ao sistema econômico (GIL, 2001, p. 55). O milagre brasileiro não durou muito.</p> <p>A partir de 1973, a situação econômica do país já não permitia muito otimismo por parte das empresas, as empresas passaram a dar maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios. Advém a crise do petróleo, a inflação volta a se elevar, a mão-de-obra torna-se escassa e o movimento operário volta a se manifestar.</p>
1978-1989	<p>(Período da II Guerra Mundial até os anos 1980) O País passa por um processo de democratização, as reivindicações dos trabalhadores começam a tornar-se mais visíveis, a negociação passa a integrar a agenda dos empresários e as lideranças operárias passam a discutir os assuntos trabalhistas. [ ] As empresas no Brasil, terceirizam para o Estado boa parte da função de RH. O Estado é o agente regulador das relações de capital-trabalho e a empresa se limita a cumprir regulamentos e ditames trabalhistas centralmente determinados. É óbvio que boa parte da herança do RH nacional, visto e confundido com o DP, se deve as marcas deixadas por esse período (TORELLI et al, 2001, p. 76).</p>
1990-2000	<p>Nos anos 90, a área de recursos humanos passa a ter várias denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O foco de atuação passa a ser a Gestão de Competências, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos. No Brasil a abertura econômica causada pelo Plano real e o início do processo de integração do país ao mercado mundial levou as empresas a rever suas práticas administrativas e políticas de gestão de recursos humanos. Pesquisas realizadas nesta década mostram que ainda existe no Brasil a diversidade na estrutura e na abrangência das áreas de recursos humanos nas empresas. Algumas continuam mantendo um Departamento de Pessoal, outras expandiram sua atuação e de fato possuem departamentos de recursos humanos, enquanto um conjunto crescente mais ainda muito limitado já adotou modelos com estrutura enxuta e papel estratégico e consultivo. Apesar dessa diversidade, a prática de RH no Brasil, vista cruamente, é ainda tipicamente retrógrada [...] (TORELLI et al, 2001, p. 80).</p>

Quadro 1: Resumo dos acontecimentos da evolução da gestão de pessoas durante o tempo

Fonte: Pontes (2005, s/p)

Toda e qualquer área, para que ela possa ser mais eficiente com o passar dos tempos, ela precisa ser bem estruturada. Sendo assim, percebe-se na seleção que se fez no quadro acima, as mudanças e como a gestão de pessoas passou por mudanças, contribuindo para o desenvolvimento das organizações. E todas essas mudanças são necessárias por causa das exigências que o mercado traz.

### 3. OS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA E O IMPACTO QUE TEM NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

O mundo estar passando por um momento de muitas cobranças, cada vez mais acelerado e competitivo, por causa disso as organizações estão em busca de resultados cada vez melhor e com muita rapidez. Diante disso, elas querem pessoas capazes de liderar com maestria, ou seja, que tenham espírito vencedor e que possam guiar, influenciar e motivar pessoas, pois o estilo de liderança desejado contempla habilidades interpessoais que envolvam a capacidade de lidar com o lado humano dos liderados.



Diante de todas essas mudanças, Silva (2011) reflete que as práticas e as técnicas gerenciais também devem mudar e que a liderança tem um papel importante na qualidade de vida dos colaboradores. O sucesso das organizações passa, principalmente, pelo capital humano e é sempre bom que uma pessoa esteja aliada com todas as dificuldades das empresas. Diante desse contexto, o papel do líder é de suma importância para catalisar, organizar e conduzir as equipes em direção ao alcance dos resultados projetados no planejamento estratégico organizacional.

Sabe-se bem que em muitas organizações a composição das equipes é feita por pessoas que não têm nenhum preparo, ou mesmo de pessoas exercendo várias funções dentro do setor em que trabalha e quando surge algum problema, não sabem a quem pedir ajuda. Isso para as organizações, não é bom, uma vez que pode virar uma bagunça, pois todos querem mandar. Para que isso não aconteça é necessário que as empresas tenham um organograma, um modelo de negócio, que exista uma missão, visão e objetivos bem definidos.

A liderança pode ser dividida em estilos de comportamentos em relação aos subordinados, isto é, métodos utilizados para orientar a conduta do líder e definir qual estilo de liderança é o mais apropriado para utilizar no ambiente de trabalho. As teorias sobre os estilos de liderança preceituam os modelos particulares de atuação do líder que trouxesse resultados satisfatórios tanto para o processo final quanto para as pessoas.

Os estilos de liderança são as diferentes formas que um líder pode atuar. Eles dizem respeito às estratégias utilizadas para motivar, organizar e interagir com os liderados. De forma, que os estudiosos pioneiros, Kurt Lewin (1938, v.10), Ralph White e Ronald Lippitt (1952) procuravam a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Identificaram três estilos básicos, sendo a autocrática, a liberal ou *laissez-faire* e a democrática. Conforme mostra o quadro abaixo:

<p>Autocrática (Líder autocrático)</p>	<p>Centralizado, aborda uma atuação disciplinada e rígida, de maneira a impor obediência, afastando-se assim, de relacionamentos menos formais com os seus subordinados. Este, controla o grupo através de inspeções, a fim de verificar o cumprimento de normas e padrões de eficiência, exercendo pressão, visto que o líder presente, causa medo nos subordinados. Bem como, apresenta maior volume de trabalho. Contudo, esse tipo de liderança apresenta como principal restrição, o desinteresse pelos problemas e pelas ideias, bloqueando a iniciativa e, conseqüentemente, a participação e a criatividade dos subordinados. A abordagem desse estilo de liderança pode ocasionar resistência passiva dentro da equipe e, ainda, bloquear a iniciativa do subordinado, não considerando também os aspectos humanos, como o relacionamento líder-liderados.</p>
<p>Liberal (omissão do líder)</p>	<p>Não enfatiza nem a qualidade, nem a quantidade do trabalho. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</p>

Democrática (decisões em conjunto)	Apresenta boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor. Esse tipo de liderança renuncia a autoridade formal visando, portanto, o envolvimento dos subordinados e o aproveitamento de suas ideias. Verifica-se a sobreposição de um incentivo contínuo sobre os componentes do grupo em prol da contribuição de suas opiniões para a realização de uma tarefa, cabendo a decisão final ao líder. O êxito desse estilo é atribuído pelas suas características pessoais e pelo conhecimento técnico-profissional, bem como pelo engajamento e pela motivação dos componentes do grupo em geral. Caso o sucesso seja obtido, a satisfação pessoal pelo sentimento de contribuição por parte dos subordinados favorece uma realimentação positiva do processo. Quando o líder se encontra ausente, uma boa equipe será capaz de continuar agindo conforme o planejamento previamente determinado para o cumprimento da missão.
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2: Os três estilos de liderança segundo White e Lippitt  
Fonte: (SOUZA 2021, s/p)

Para Schermerhorn (1999) na liderança autocrática o líder demonstra estar mais preocupado com as tarefas e bem menos preocupado com pessoas. Está no ponto central de todas as decisões, sendo a autoridade absoluta, não podendo ser questionado. O subordinado tem por obediência o cumprimento pleno sem excitação. O líder é o dominante em todos os aspectos.

Na liderança liberal, existe liberdade em excesso e pouca participação do líder. Não ter voz ativa diante da pessoa ou grupo, as decisões são tomadas sem prévia autorização do líder. As pessoas passam a ignorar a presença do líder, não sendo mais necessário. A quantidade e qualidade dos serviços apresentados não obedecem a normas e prazos. O grupo desenvolve um espírito individualista e agressivo. O líder sofre com a falta de respeito e passa a ser ignorado (CHIAVENATO, 2014).

Para James Arthur Finch Stoner (1999) a liderança democrática é um estilo mais adequado para ser utilizado nas organizações. As tomadas de decisões deixam de ser individuais. Os problemas são divididos entre o grupo na busca de soluções. O líder atua como intermediário e facilitador, orientando e ajudando o grupo na resolução dos problemas. Está diretamente comprometido com o grupo levando-o a alcançar objetivos e metas com qualidade. Não utiliza palavras como "eu fiz", "eu consegui", pois para ter conquista do tal êxito, teve participação e ajuda do grupo como um todo.

As teorias dos estilos de liderança tem como ênfase a relação líder e liderados, sendo de primordial atenção a necessidade constante de se ter subordinados sendo conduzidos por líderes. A figura do líder perde a finalidade quando não se tem seguidores envolvidos. A liderança autoritária só prevalece na medida em que existem pessoas que são obedientes às ordens diretas. Já na democrática, o envolvimento das pessoas ou grupos se faz necessário para participarem das tomadas de decisões. E no estilo liberal, observa-se a ausência da figura do líder, permitindo que as decisões sejam tomadas de formas aleatórias e sem coordenação, o líder não exerce influência alguma na equipe.

A liderança precisa se adaptar à realidade de cada situação problema, para encontrar meios de resolver as situações, sem causar tantos impactos nas relações interpessoais, visando não prejudicar o profissionalismo que tanto preza. Com isso, passa a ter um desafio constante pela frente, em liderar causando o menor impacto possível obtendo o reconhecimento e prestígio da equipe, e, além disso, alcançar os resultados positivos solicitados pelas organizações.

Uma boa liderança utiliza conhecimentos e experiências obtidos para diagnosticar as falhas e apontar os pontos frágeis que a equipe necessita aprimorar. Em contrapartida, reconhece os aspectos fortes como pontos positivos, demonstrando o quanto a equipe cresceu e se desenvolveu ao ponto de obter novos resultados. O estímulo constante, proveniente da liderança, aumenta os laços de interação e comprometimento dos subordinados, elevando os níveis de comunicação e permitindo o entendimento no executar das atividades. A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Stoner (1999, p. 344), “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.” Conhecer seus liderados e a capacidade individual que cada um tem, possibilita o líder, utilizá-lo como ferramenta certa para cada atividade que precise obter resultados diretos e significativos. Esta visão individual do grupo abre opções e oportunidades em momentos de crise, como âncora de solução para questões que, provavelmente, não teriam soluções imediatas, ocasionando perdas e aumento de custos.

Quando o líder é bem-visto pelos subordinados alcança o respeito e consideração, seus esforços são reconhecidos. Constrói-se um vínculo de amizade e companheirismo. Os liderados passam a acreditar que, o que estão fazendo é de suma importância e entendem que são peças primordiais para fazer a diferença nos resultados da empresa. Este elo se torna forte e coeso, sendo difícil de ser quebrado. São capazes de passar por situações conflitantes que não os fazem desistir ou esmorecer.

A fim de se ter uma compreensão mais aprofundada sobre a liderança, fez-se uma comparação entre os líderes que são orientados somente para as tarefas com os que são orientados apenas para as pessoas (LIKERT) e a grade gerencial de Black e Mouton conforme mostra os quadros 3 e 4, respectivamente.

Souza (2021, s/p) Segundo existe dois tipos de abordagem da liderança, uma para as tarefas e outra para as pessoas (LIKERT):

- Centrada na tarefa – estilo preocupado estritamente com a execução da tarefa e com seus resultados imediatos. Comparada com a liderança autocrática.
- Centrada nas pessoas – estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados. Comparada com a liderança democrática.

<b>Líder orientado para as tarefas</b>	<b>Líder orientado para as pessoas</b>
Finalização do trabalho	Apoiar pessoas
Planeja como será o trabalho	Atua como apoio aos subordinados
Atribui responsabilidade	Desenvolve relações sociais
Define claramente os padrões de trabalho	Respeita os sentimentos das pessoas
Procura completar o trabalho	É sensível quanto às necessidades
Monitora os resultados do desempenho	Mostra confiança nos seguidores
Preocupa-se com métodos, processos e regras	Preocupa-se com as pessoas, sentimentos e emoções

Quadro 3: Comparativo das lideranças orientadas para as tarefas e pessoas

Fonte: Souza (2021, s/p)



Quando se quer conseguir bons resultados das pessoas, a grade gerencial de Black e Mouton é a mais aplicável, uma vez que visa a união de duas preocupações básicas dos líderes (com a produção e com as pessoas). Conforme mostra o quadro a seguir.

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras Intergrupais
1.1	Mínima preocupação com as pessoas e com a produção.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de coordenação intergrupala.
1.9	Enfatiza as pessoas. Mínima preocupação com a produção.	Comportamento superficial e efêmero. Denominador comum.	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção. Mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupala. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar ou perder.
5.5	Estilo meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento Comprometimento das pessoas.	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para tratamento construtivo dos problemas.

Quadro 4: Grade Gerencial de Black e Mouton  
Fonte: Souza (2021, s/p) apud Chiavenato, 2004 (Adaptado)

Portanto, o bom líder agrega valores positivos ao ambiente de trabalho para que possam utilizá-lo de forma pacífica e exemplar, conquistando e aprimorando resultados, visando à expansão da organização no ramo que estão envolvidos e, sendo, influenciadores de novas organizações como modelos de gestão.

## 4. A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E MELHORAR A PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

É sabido por todos que para as organizações se desenvolverem, um fator é de suma importância para isso acontecer que é o capital humano, sendo este o fator chave para que as organizações se destaquem no mercado. Com isso, os colaboradores têm sido mais capacitados, motivados e comprometidos com as organizações e sempre alinhados com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais. Para Venâncio (2017), o sucesso das organizações passa pelas pessoas, seja pela figura do líder, seja pelo trabalho dos liderados, uma vez que as empresas funcionam com pessoas para pessoas.

O líder precisa entender o seu papel na motivação dos liderados. Ele pode ser um componente extraordinário dentro das organizações, quando motiva e ajuda os colaboradores a se desenvolverem de maneira mais eficiente, contribuído, assim, para o crescimento da empresa e também com o próprio crescimento. Mas também ele pode ser um grande desmotivador, quando não estar preparado e não tem conhecimento do seu papel para a instituição, por isso, o líder deve estar sempre se atualizando, buscando conhecimento para ser um alimentador de carreiras e não um destruidor de sonhos.

A competitividade é muito grande no mercado corporativo e quando uma empresa admite uma pessoa, ela pretende que este esteja realmente preparado para encarar todos

os desafios que este mercado impõe. As organizações querem, também, a partir desse colaborador, um feedback financeiro, sendo assim, ambos têm que estar em plena sintonia para que todos tenham sucesso. No entanto, é importante que o líder conheça o seu estilo de liderança e a importância que tem no desenvolvimento e na motivação de cada indivíduo da sua equipe.

A dualidade motivação e liderança estão em plena relação, tanto na teoria quanto na prática. Quando o líder não encontra uma equipe motivada, ele tem que criar estratégias para proporcionar um ambiente propício de convivência, mas sabe-se também que manter uma equipe motivada não é das tarefas mais fáceis. Segundo Bergamini (2012), é extremamente importante fazer de tudo para não desmotivar o colaborador, todo esforço é importante.

Segundo Viegas (apud FIORELLI, 2004, p. 118)

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la par aos objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

Alcançar os objetivos na vida é o desejo de todos, porém nem todos conseguem. Sendo assim, a motivação é superimportante para o desenvolvimento do ser humano, ele estando motivado cumpre as tarefas com mais facilidade, se empenha mais e eleva a sua autoestima, elementos essenciais para o indivíduo. A motivação é um processo, o qual impulsiona as pessoas a atingirem as metas desejadas.

Segundo Guimarães (apud ÉVORA, 2012, p. 22):

Independente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho e consultar-se apenas com seus botões. Um bom executivo dá ouvidos aos outros.

O bom líder tem outra característica fundamental para desempenhar o seu papel, é o saber ouvir, no entanto, não basta só saber ouvir, tem que ouvir e colocar em prática a melhor estratégia. Isso agrega valor ao desempenho, não só no local de trabalho, mas também traz qualidade aos relacionamentos interpessoais em um âmbito geral. Diante do exposto, elenca-se, no quadro abaixo as três principais qualidades de um líder:

Eficácia	A liderança eficaz começa com a visão do executivo principal, que aproveita oportunidades de mercado ou de serviços, continua por uma estratégia que dá vantagem competitiva a organização e finalmente leva ao sucesso do negócio ou do serviço. Ela finalmente inclui todas as crenças e valores existentes, as decisões tomadas e os planos feitos por alguém em qualquer setor da organização e os concentra em ação eficaz com adição de valor. Uma liderança eficaz, junto com o gerenciamento da qualidade total, possibilita à empresa ou organização fazer as coisas certas, de modo correto, na primeira vez.
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Saber ouvir	Outra característica marcante em um líder é a sua capacidade de ouvir e compartilhar suas ideias com os outros. Segundo Gaudêncio, 2007: “[...] o líder deve comunicar qual é o seu sonho e todas as vantagens em assumi-lo. Ele deve querer saber também o que o outro pensa a respeito, se está de acordo ou não, o que ele mudaria ou acrescentaria no sonho, para que o sonho passe a ser dele também. Por isso, é preciso que o líder esteja seguro do seu sonho. Para permitir que seja colocado em dúvida, cada vez que tentar comprometer alguém.” Perceber, reconhecer, entender, compreender valorizar, dar atenção e respeitar são vários nomes diferentes para um processo tão simples mais ao mesmo tempo tão difícil de ser praticado, que é ouvir o outro. Ouvir não significa somente escutar os sons da voz, ou acompanhar um raciocínio do interlocutor, significa antes de tudo ter paciência, tolerância para aceitar a outra pessoa como ela é, e também suas qualidades e seus defeitos.
Aprenda a delegar	Delegar é uma arte essencial para executivos eficazes, de uma forma bem simples é pedir para que outra pessoa faça o trabalho que é seu, embora ainda seja responsável pelo resultado final da atividade. “[...] a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe” (GAUDÊNCIO, 2009, p.36) Deve sempre ser consistente daquilo que esta análise antes de qualquer tomada de decisão e fuja daquilo eu não seja consistente. Um líder precisa confiar em seus liderados e para isso necessita delegar suas tarefas. Um líder sobrecarregado dificilmente terá tempo para sua equipe, e uma equipe sem um líder perde o rumo do seu objetivo. Deve-se focarem que se pode ser delegado e o que pode ser delegado, dívida claramente as atividades que podem ser delegadas e seus objetivos, dê chance para que seus funcionários desenvolvam suas habilidades pessoais, sempre explicar claramente quais suas vantagens se der certo, mas também quais são os impactos de acaso der errado. Reservar um tempo para acompanhar o delegado e ajudar nas tomadas de decisões são essenciais, lembrando que hoje ninguém trabalha sozinho a colaboração dos membros de equipe são fundamental para alcançar objetivos e metas para um sucesso profissional.

Quadro 5: As três qualidades de um líder  
 Fonte: (CANDIDO, 2014, p. 21)

Essas três características devem estar sempre presentes no comportamento de uma pessoa que quer se tornar um excelente líder, pois uma liderança eficaz possibilita que as organizações façam as coisas certas, esteja apta para saber ouvir e mais, que saiba delegar tarefas e estar sempre acompanhando os colaboradores a fim de que estes desempenhem bem as tarefas.

Na organização tem que ter um líder que saiba lidar com todos os tipos de situações, por isso o seu trabalho é muito importante, ele deve acompanhar os funcionários por equipe e individualmente também, e valorizar o máximo o desempenho desses colaboradores. Conforme (CHIAVENATO, 2010, p. 244) “para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades [...] As metas podem ser positivas [...] Como podem ser negativas {...}. As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta [...]”.

Quando o colaborador é motivado, ele irá trabalhar melhor, crescer dentro da organização, isso para ele vai ser uma conquista muito grande, mas também existem funcionários que recebem essa motivação, mas não sabem aproveitar para seu crescimento dentro da organização. Esse processo de motivação é longo até se conseguir um bom resultado. O líder tem que seguir alguns passos para motivar seus colaboradores dentre eles:

- **Necessidades:** O organismo humano está em equilíbrio, porém no momento que surge uma necessidade ou desejo, inicia-se uma busca para que haja satisfação, como por exemplo, alimento, água, segurança, convívio social.
- **Impulso:** são os fatores mais importantes do processo motivacional, pois são eles que levarão a um determinado comportamento e/ou ação para alívio das necessidades;

- Incentivo: são os estímulos que são externos e têm a função de aliviar uma necessidade ou impulso.

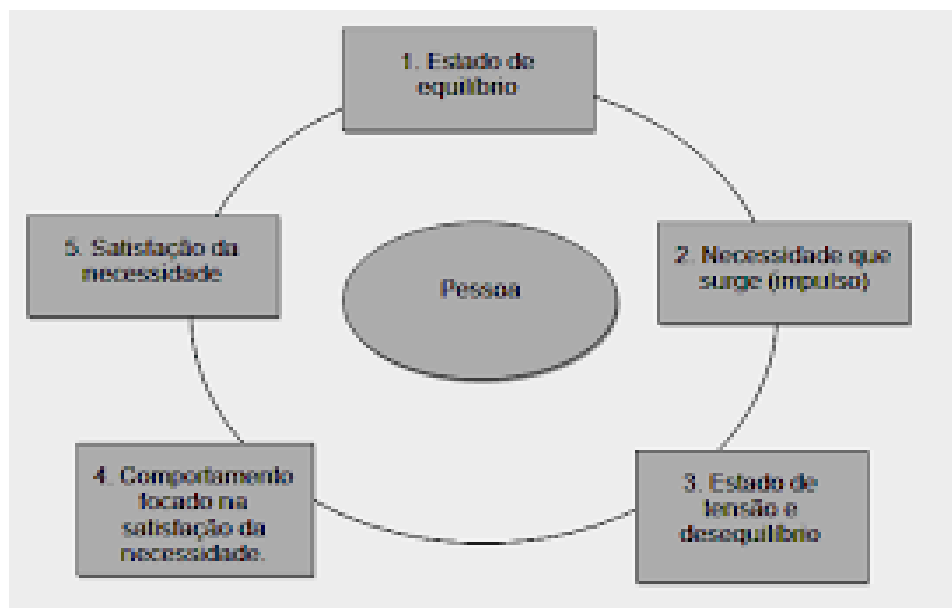


Figura 1: Modelo simplificado do ciclo motivacional  
Fonte: Chiavenato (2014, p. 130)

A pessoa sempre passa por uma necessidade e às vezes leva seus problemas para dentro da empresa, aí é que entra o trabalho do líder em motivar esse funcionário, para que ele encontre um equilíbrio, porque se isso não acontecer o colaborador não irá render na sua função, por isso que numa organização tem que ter vários tipos de ciclos motivacionais.

O equilíbrio é uma busca incessante das organizações, aliada ao estímulo dos colaboradores. O equilíbrio e o estímulo são duas percepções que estão entrelaçadas para o bom andamento da equipe e conseqüentemente das organizações também. Sendo assim, o líder exerce uma função primordial que é fazer com que os liderados estejam sempre motivados e aptos para realizarem as tarefas, extraíndo deles as melhores competências, os influenciando e direcionando-os para o caminho certo.

Nas afirmações dos autores a seguir fica evidente a importância da motivação para as pessoas no ambiente de trabalho. Maximiano (2002, p. 275) diz que “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”, no entanto, os líderes têm este grande desafio, fazer com que esta relação se mantenha na direção desejada pela empresa. E Maxwell (2008, p. 18-19) complementa “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançarem o sucesso também”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No primeiro capítulo abordou-se sobre os conceitos de liderança, gestão de pessoas e o contexto histórico. A liderança vem se tornando de fundamental importância para o sucesso das organizações, bem como a gestão de pessoas. Por isso, a gestão de pessoas ganha força na empresa, mas é importante entender, também, que a gestão de pessoas

não caminha sozinha, ela precisa que todos participem e se comprometam com as organizações.

No segundo capítulo falou-se sobre os diferentes tipos de liderança e quais são os impactos na motivação dos colaboradores. Diante de tantas mudanças pelas quais o mundo está passando, a busca por incentivos e motivação de colaboradores torna-se cada vez mais importante no mercado e as organizações fazem isso para render bons frutos do capital humano. Os estilos de liderança são as diferentes formas que um líder pode atuar para desenvolver suas habilidades.

Já no terceiro capítulo buscou-se entender a importância do líder para a motivação dos colaboradores e como consequência disso a melhoria na produtividade. O capital humano é essencial para desenvolvimento das organizações, então é primordial que eles estejam sempre motivados e um bom líder tem outra característica fundamental que é saber ouvir.

Para estudos futuros recomenda-se que a pesquisa seja mais aprofundada no que diz respeito à importância que a liderança tem para a gestão de pessoas. Este estudo é relevante porque se sabe a gestão de pessoas é uma importante ferramenta para o desenvolvimento das organizações, pois ela valoriza as necessidades que cada ser humano tem para contribuir com o crescimento das empresas.

## Referências

- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1988, p.18.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: E. Atlas, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CANDIDO, Fellipe Matheus Diniz. **O Novo papel da liderança nas organizações** Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014. 33 páginas.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. et. al. **Liderança e motivação**. 3º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENADO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill/Markron Books, 1992, p.437-440.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 5ºed. São Paulo: Manole, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Elsevier Editora Lda, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ESTEVES, Sofia, **Um novo tipo de liderança tem chamado mais atenção no mercado de trabalho**. <https://exame.abril.com.br/carreira/um-novo-tipo-de-lideranca-tem-chamado-mais-atencao-no-mercado->



-de-trabalho/ São Paulo: Publicado em 29 abr 2019. Acesso em: 29 mar. 2022.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas.2004.

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva: "Para atingir Resultados Excepcionais"** São Paulo,2012.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 19ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004; p.15, p. 86.

LEWIN, Kurt, LIPPITT, Ronald. WHITE, Ralph. **Padrões de comportamento agressivo em climas sociais criados experimentalmente**. Revista de Psicologia Social, 1938, v.10. LIPPITT, Ronald. WHITE, Ralph. Um estudo experimental de liderança e vida em grupo. Leitura em psicologia social. Nova York: Holt, 1952.

MAXIMIANO, Antônio César. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXWELL, John. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEGGINSON, Leon, MOSLEY, Donald, PIETRI, Paul. **Administração, conceito e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHERMERHORN, John. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: Editora, 1999.

SILVA, Márcio. **Liderança e sua influência na qualidade de vida**, 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Letícia Rodrigues de. BARBOSA, Jacqueline Sousa. CORREIA, Valéria Palhano. Diferentes estilos de liderança e sua relação com a motivação dos colaboradores. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 01, Vol. 01, pp. 139-155. Janeiro de 2021. ISSN: 2448-0959 Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-colaboradores>.

STONER, James Arthur Finch. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

TOLFO, S. R. **A liderança**: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WHITE, Bernard Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VENÂNCIO, Pedro Miguel Marques. **Liderança e Motivação nas Organizações**: o Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional, 2017. [https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTAÇÃO\\_DE\\_TESE\\_DOCUMENTO\\_OFICIAL\\_FINAL.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTAÇÃO_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf)



# **CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

# CAPÍTULO 35

## **AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO EMPRESARIAL**

*THE CONTRIBUTIONS OF MANAGEMENT ACCOUNTING AS A SUPPORT  
TOOL FOR BUSINESS MANAGEMENT*

**Higor da Cruz Brito Rodrigues<sup>1</sup>**  
**Lucimara Sampaio Basílio<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Mestre em Contabilidade e Administração, Fucape, São Luís - Maranhão

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão empresarial, ou seja, melhorar o conhecimento dos principais aspectos da contabilidade gerencial, descrever as ferramentas da contabilidade gerencial, além de apontar as contribuições da contabilidade gerencial para a gestão das empresas. A importância do tema é relevante às empresas, em especial no que diz respeito da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão, visto que cotidianamente as organizações lidam com ativos, demonstrativos contábeis que se inserem no contexto rotineiro das organizações, ademais, torna-se relevante auxiliando na tomada de decisão, permite, entre outras aplicações, a melhor gestão dos custos, definição do preço de venda e a otimização dos recursos financeiros e operacionais de uma empresa.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Contabilidade Gerencial. Ferramenta de Gestão. Gestão Empresarial. Tomada de Decisão.

## Abstract

The present work aims to present a study on the contributions of management accounting as a tool to support business management, that is, to improve the knowledge of the main aspects of management accounting, to describe the tools of management accounting, in addition to pointing out the contributions of accounting management for the management of companies. The importance of the theme is relevant to companies, especially with regard to accounting as a management support tool, since organizations deal with assets daily, accounting statements that are part of the routine context of organizations, in addition, it becomes relevant assisting in decision making, it allows, among other applications, better cost management, sales price definition and the optimization of a company's financial and operational resources.

**Keywords:** Accounting. Management Accounting. Management Tool. Business Management. Decision Making.

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito das organizações os gestores cada vez mais estão em busca de ferramentas que possam auxiliar em suas rotinas administrativas e que venham auxiliar no controle dos processos da rotina gerencial, como investimentos, inovações e resoluções de adversidades. A contabilidade gerencial se mostra relevante e auxilia na tomada de decisão, pois permite, entre outras aplicações, a melhor gestão dos custos, mensuração do retorno de campanhas, definição do preço de venda e a otimização dos recursos financeiros e operacionais de uma empresa.

Os gestores tem responsabilidades voltadas para os objetivos, resultados previstos e realizados, tendo em vista que o sucesso de uma empresa depende não somente de uma boa administração, mas de um planejamento adequado e que colaborem para a tomada de decisão onde juntos podem contribuir para a melhoria das finanças. O uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão é relevante às empresas, visto que cotidianamente elas lidam com ativos e demonstrativos contábeis. Ademais, os sistemas de comunicação gerencial utilizando dos dados, informações e relatórios fornecidos pelo gestor contábil reduz significativamente as margens de erros nos processos.

O presente estudo buscou responder quais as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão empresarial?

O objetivo geral desse estudo buscou compreender as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão empresarial. Os objetivos específicos foram definidos em conhecer os principais aspectos da contabilidade gerencial, descrever as ferramentas da contabilidade gerencial e apontar as contribuições da contabilidade gerencial para a gestão das empresas.

A pesquisa consiste em uma revisão bibliográfica, e para o desenvolvimento desta, foram elaborados critérios de inclusão, a saber: livros, artigos e publicações disponíveis em nosso país, indexadas nos bancos de dados selecionados com os seguintes termos: Contabilidade, Contabilidade Gerencial, Gestão Contábil. Serão excluídas as publicações que não apresentarem resumo nas plataformas de busca on-line. A busca de artigos foi realizada em 12 periódicos de língua portuguesa, por meio dos portais da Biblioteca Virtual de Contabilidade e Google Acadêmico do período de até 12 anos.

## 2. OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA CONTABILIDADE

A contabilidade gerencial se faz cada vez mais importante nas empresas, através desta, é possível realizar análise contábil, financeira, balanços, contabilidade fiscal e orçamentária, dentre outras que auxiliam a contabilidade. Assim, a contabilidade gerencial diz respeito aos aspectos financeiros de uma organização, onde podem ser realizados planejamentos e controles de uma empresa (FRANCO, 2011).



Dessa forma, há de se reconhecer que por um longo período de tempo a contabilidade era vista somente como instrumento de sistema de informações que auxiliava no registro de operações, mas com o passar dos anos essa perspectiva foi mudando e está passou a ter outras funções, tais como na tomada de decisões e ferramenta de gestão.

Segundo Padoveze (2014, p. 27):

Apesar de a contabilidade gerencial utilizar-se de temas de outras disciplinas, ela se caracteriza por ser uma área contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por ser caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil.

O objetivo é facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisões, focando na avaliação dos resultados obtidos dentro da empresa e identificando os principais fatores internos e externos que influenciaram no sucesso ou insucesso da empresa.

### **3. CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO**

Para uma boa contabilidade gerencial se vê a necessidade da utilização da contabilidade financeira que nada mais é do que a aplicação da matéria contábil, ou seja, com a contabilidade financeira pode-se verificar a situação da empresa, os balanços e as planilhas e o método de organização e gestão da empresa.

Assim, a contabilidade gerencial traz informações necessárias para que os gestores possam manter o melhor controle da instituição e tomar decisões em tempo hábil. Dessa forma, trata-se de aspectos que são unânimes ao afirmar que a contabilidade gerencial é utilizada como ferramenta dos gestores para o processo decisório (RIBEIRO, 2014).

Um dos aspectos fundamentais da contabilidade gerencial é a utilização das informações contábeis como ferramentas administrativas. Para que as informações contábeis sejam utilizadas nos processos administrativos, existe a necessidade que os informativos contábeis possam ser úteis para uma organização (PADOVEZE, 2013).

Muitos gestores constantemente estão em busca de serviços de excelência, informações que possam ser úteis, mas desde que estes possam apresentar custos adequados e que sejam de interesse para as organizações. Assim, deve-se sempre avaliar os custos e benefícios, não devendo ultrapassar o que as empresas possam suportar.

As informações contábeis devem ser acima de tudo verídicas e fidedignas, devendo satisfazer as necessidades dos usuários, sem privilegiar de forma deliberada nenhum em específico, mas de uma forma geral, como algo comum a todos, devendo ser levado em consideração que muitos dos interesses nem sempre podem ser uma coincidência (MÁLAGA, 2012).

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, as informações contábeis podem ser adquiridas de diversas formas, tais como em demonstrativos, escriturações,

registros, documentos, livros, mapas, notas, relatórios, laudos e outros (MATARAZZO, 2013).

Sabe-se que, gerenciar qualquer setor empresarial nunca foi tarefa fácil, e com o gerenciamento financeiro de uma empresa não é diferente. Toda empresa necessita se ajustar às constantes modificações do mercado globalizado e competitivo nos mais diversos tipos de setores (BERNARDES, 2015).

O gerenciamento financeiro de uma empresa é visto como uma das peças fundamentais para o controle interno e para obtenção de bons resultados é necessário que o mesmo seja gerenciado coerentemente e esteja sempre em busca do melhor desempenho e sucesso econômico para a empresa, sendo capaz de proporcionar crescimento para o ambiente organizacional em sua totalidade e em seus aspectos internos e externos (RIBEIRO, 2015).

O sucesso de uma organização depende de inúmeros aspectos para que a mesma se estabeleça e tenha um adequado crescimento econômico. Nos últimos anos, observa-se que inúmeras empresas vêm fechando suas portas e, um desses motivos, são os problemas econômicos em que o país está passando e que indiretamente atinge inúmeras organizações (GOMES, 2012).

As soluções para tais problemas tem sido recorrer ao planejamento financeiro, uma das ferramentas mais eficazes para manter o sucesso de uma organização.

O gerenciamento financeiro consiste em um método utilizado para o controle eficiente para conceder créditos para clientes, planejar, analisar investimentos e maneiras adequadas para se obter recursos financeiros em prol de operações para a organização, objetivando o crescimento e a eliminação de despesas desnecessárias, de forma a observar os percursos mais eficientes para melhoria das finanças de uma determinada organização, segundo Silva (2014, p.28).

Uma adequada gestão financeira é capaz de contribuir de forma significativa para o crescimento de uma organização em todos os setores de sua atuação. Para uma gestão financeira de sucesso, é preciso que o gestor tenha pulso firme e uma visão analítica sobre todos os aspectos que podem contribuir para a ascensão da organização (IALE, 2012).

A contabilidade gerencial se faz importante para qualquer organização que preze o bom desempenho de todos os setores da empresa, e em especial o setor financeiro desta. Um dos processos mais importantes na hora de evitar prejuízos e otimizar custos é o de fazer, em caráter periódico, uma auditoria interna na organização (FRANCO, 2011).

Tendo em vista que a mesma contribui para maior exatidão das demonstrações contábeis; possibilita melhores informações sobre a real situação econômica patrimonial e financeira das empresas; assegura maior exatidão dos resultados apurados. A contabilidade gerencial segue um organograma específico, em níveis recomendáveis para que haja o controle adequado interno, conforme segue o organograma.



## 4. CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A contabilidade é vista como ciência essencial, tornando-se crucial na obtenção e controle de dados dentro das empresas. Com o avanço da tecnologia a quantidade de dados e o processamento destes para geração de relatórios tem sido cada vez mais minuciosas, são planilhas riquíssimas de informações capazes de influenciar de forma significativa o processo de tomada de decisões. Com um bom controle de informações são traçados caminhos, às vezes, inesperados para o negócio, o gestor consegue visualizar que um produto de pouca expectativa é o mais rentável, o modelo de negócio diferente do planejamento estratégico é o mais aceito pelo público-alvo, podendo assim tomar rumos totalmente diferentes ao pré-estabelecido no plano de negócios. Porém, o avanço da tecnologia exige também mais capacitação dos profissionais que atuam na contabilidade gerencial, pois com a rotina empresarial não permite perda de tempo e esforços com informações irrelevantes para a produtividade e rentabilidade organizacional, por isso, existem características qualitativas da informação contábil, que são elas:

**Relevância:** Os relatórios contábeis são cruciais para o processo de decisão, porém as informações contidas neles precisam está relativamente ligada aos setores ou processos que eles pretendem auxiliar na gestão. Relatórios gerais podem tirar o foco de um objetivo específico, por isso, deve-se setorizar os dados e informações para um planejamento estratégico bem estruturado afim de atingir uma determinada finalidade.

**Confiabilidade:** A contabilidade precisa ter exatidão, sem margem para erros, pois o impacto que isso pode causar são significativos. Quando se tratado da contabilidade financeira erros podem acarretar sanções, multas e penas legais, já a contabilidade gerencial ocasiona tomadas de decisões erradas, que podem pôr em risco a sustentabilidade, competitividade e o capital do negócio, conseqüentemente terá prejuízo. Logo, por mais relevantes que as informações passadas sejam, é crucial que elas sejam confiáveis.

**Comparabilidade:** A mensuração de resultados é fundamental dentro de uma empresa, é necessário comparações com períodos anteriores para visualização dos resultados, sabendo-se assim se houve crescimento ou declínio com o passar dos tempos. Portanto, a identificação de mudanças ao longo do tempo deve ser apresentada aos gestores para avaliação do desempenho, afim de concluir se deve-se manter as estratégias ou tomar atitudes para diminuir impactos negativos. Os resultados por período facilitam inclusive na preparação dos parâmetros, definições de metas e recursos necessários para um bom funcionamento, por exemplo, em períodos sazonais.

**Compreensibilidade:** É extremamente importante que a comunicação seja clara, ainda mais dentro das organizações. A comunicação assertiva é atingida quando as informações são passadas com postura e clareza, conseguindo obter o retorno esperado.

## 5. ANÁLISE CVL COMO FERRAMENTA CONTÁBIL

A análise de custo, volume e lucro (CVL) é uma ferramenta muito eficaz e prática para auxiliar o processo de tomada de decisões dentro das empresas. Basicamente, ela busca fazer uma relação entre alguns fatores para chegar à uma conclusão se uma ação terá retorno positivo ou negativo nos lucros, alguns desses fatores são: preço de venda, volume de vendas, custo variáveis por unidade, total de custos fixos.



Para que os gestores de uma organização possam analisar de forma clara quais impactos nos lucros uma tomada de atitude pode gerar, é necessário que a margem de contribuição de um produto seja conhecida.

Uma demonstração de resultados consegue mostrar valores essenciais para administração assertiva dentro do processo de tomada de decisões, como por exemplo:

	<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>
Vendas (500 unidades)	R\$ 115.000,00	R\$ 230,00
Despesas variáveis	R\$ 65.000,00	R\$ 130,00
Margem de contribuição	R\$ 50.000,00	R\$ 100,00
Despesas fixas	R\$ 40.000,00	
Receita operacional líquida	R\$ 10.000,00	

Tabela 1 - Demonstração de resultados de um determinado mês com margem de contribuição de um produto

Fonte: adaptado de GARRISON, NOREEN E BREWER (2013, p. 186)

Na demonstração os gestores podem identificar tanto valores totais, quanto unitários da venda de um produto. Sendo os valores por unidade fator determinante para a administração como um todo, assim como a margem de contribuição.

A margem de contribuição é o resultado da receita de vendas subtraída pelas despesas variáveis. É desse resultado que são pagas as despesas fixas da empresa, logo se a margem de contribuição for menor que as despesas fixas há prejuízo e se for maior a empresa obteve lucro.

	<b>Total</b>	<b>Por unidade</b>
Vendas (10 unidades)	R\$ 2.300,00	R\$ 230,00
Despesas variáveis	R\$ 1.300,00	R\$ 130,00
Margem de contribuição	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
Despesas fixas	R\$ 40.000,00	
Receita operacional líquida	- R\$ 39.000,00	

Tabela 2 - Demonstração de resultados de um determinado mês com vendas inferiores ao ponto de equilíbrio

Fonte: adaptado de GARRISON, NOREEN E BREWER (2013, p. 186)

Na tabela 2 é possível visualizar um exemplo prático dentro da demonstração de resultados com prejuízo, ou seja, uma margem de contribuição inferior às despesas.

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE (2022) "ponto de equilíbrio mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos". No caso da tabela 1 que é de R\$40.000,00. Por exemplo:

	<b>Total</b>	<b>Por unidade</b>
Vendas (400 unidades)	R\$ 92.000,00	R\$ 230,00
Despesas variáveis	R\$ 52.000,00	R\$ 130,00
Margem de contribuição	R\$ 40.000,00	R\$ 100,00
Despesas fixas	R\$ 40.000,00	
Receita operacional líquida	R\$ 0	

Tabela 3 - Demonstração de resultados de um determinado mês com ponto de equilíbrio atingido

Fonte: adaptado de GARRISON, NOREEN E BREWER (2013, p. 186)

Logo, de forma direta fica compreensível que para que a empresa consiga cobrir seus custos, afim de não ter prejuízo nem lucros, necessita realizar à venda de 400 unidades de um produto determinado. Portanto, após o ponto de equilíbrio for atingido cada unidade vendida após as 400, será acrescida à receita operacional líquida o valor da margem de contribuição líquida do produto, sabendo-se que é R\$ 100,00, se for vendido 401 unidades, a empresa terá um lucro de R\$ 100,00, 402 R\$ 200,00 e assim suscetivelmente.

## 6. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO UTILIZANDO ANÁLISE CVL

Após o entendimento de alguns conceitos da análise de custo, volume e lucro (CVL) alguns dados em mente para pôr em prática o processo de tomada de decisões é essencial:

	Valor por unidade	Percentual de vendas
Preço de venda	R\$ 230,00	100%
Despesas variáveis	R\$ 130,00	56,12%
Margem de contribuição	R\$ 100,00	43,48%

Tabela 4 - Demonstrativo de informações sobre preço, despesas e margem de contribuição  
Fonte: adaptado de GARRISON, NOREEN E BREWER (2013, p. 193)

Na tabela 4 é possível identificar informações cruciais dentro do processo de tomada de decisão que são preço de venda, despesas variáveis e margem de contribuição, tanto em valor monetário quanto em margem de percentual sobre o valor de vendas.

Na tabela 1 mostra que as vendas totais atingiram R\$115.000,00, com 500 unidades vendidas e um lucro de R\$10.000,00. A diretoria acredita que aumentando o capital do marketing em mais R\$8.000,00 mensais conseguiria atingir nas vendas totais a quantidade de 545 unidades, sendo assim um aumento nas vendas de 45 unidades extras. Como a contabilidade gerencial pode auxiliar nesse processo de tomada de decisão dentro da organização? Visualização prática:

	Demonstração atual (500 unidades)	Demonstração prevista após o aumento do capital de marke- ting (545 unidades)
Vendas	R\$ 115.000,00	R\$ 125.350,00
Despesas variáveis	R\$ 65.000,00	R\$ 70.850,00
Margem de contribuição	R\$ 50.000,00	R\$ 54.500,00
Despesas fixas	R\$ 40.000,00	R\$ 48.000,00
Receita operacional líquida	R\$ 10.000,00	R\$ 6.500,00

Tabela 5 - Demonstrativo de comparação prática com um aumento de capital de marketing  
Fonte: adaptado de GARRISON, NOREEN E BREWER (2013, p. 196)

As despesas fixas sendo alteradas para R\$ 48.000,00 após acrescida do novo capital mensal designado para o marketing de R\$ 8.000,00, mesmo com o aumento previsto nas vendas e a receita total aumentando, diminui a receita operacional, logo, para esta campanha a melhor decisão financeira para a empresa é que ela não seja aprovada. Ademais, com o entendimento da análise CVL é possível entender que um aumento no capital do marketing só seria uma boa ideia se aumentar em mais de 80 unidades vendidas/mês,

assim a empresa teria retorno do investimento.

Uma outra hipótese que teria a ferramenta de gerenciamento contábil como aliada ao processo de tomada de decisões, é o de pagamentos de comissões aos colaboradores do setor de vendas. A empresa realiza a venda de 500 unidades do produto mensais e há um custo de R\$ 15.000,00 com salários da equipe de vendas que faz parte do total de R\$ 40.000,00 das despesas fixas. A diretoria quer saber se mudar a política de pagamentos, retirando os valores fixos e passando a comissionar R\$ 20,00 por cada produto vendido, seria rentável? Além disso, com essa mudança a administração prevê que haverá um engajamento nas vendas, aumentando mais 30 unidades vendidas por mês, totalizando em 530. Esse plano estratégico é rentável e seria financeiramente bom para a organização?

	<b>Demonstração atual</b>	<b>Por unidade</b>	<b>Total pós alteração</b>	<b>Por unidade</b>
	<b>(500 unidades)</b>		<b>(530 unidades)</b>	
Receitas das vendas	R\$ 115.000,00	R\$ 230,00	R\$ 121.900,00	R\$ 230,00
Despesas variáveis	R\$ 65.000,00	R\$ 130,00	R\$ 79.500,00	R\$ 160,00
Margem de contribuição	R\$ 50.000,00	R\$ 100,00	R\$ 42.400,00	R\$ 80,00
Despesas fixas	R\$ 40.000,00		R\$ 25.000,00	
Receita operacional líquida	R\$ 10.000,00		R\$ 17.400,00	

Tabela 6 - Demonstração de resultados de um determinado mês com margem de contribuição de um produto específico

Fonte: adaptado de GARRISON, NOREEN E BREWER (2013, p. 197)

Na representação da demonstração contábil o gestor consegue visualizar informações cruciais para decidir se é ou não uma boa estratégia a alteração de política junto à equipe de vendas. Mesmo com a margem de contribuição diminuindo de R\$ 100,00 para R\$ 80,00 as despesas fixas também diminuem com a subtração dos custos de salários, no fim a receita operacional líquida da empresa finaliza em R\$ 17.400,00, um crescimento de 74%, portanto, essa será uma ótima estratégia para o resultado final financeiro da empresa.

A CVL pode auxiliar também na definição de preço ou em negociações exclusivas. Caso exista um cliente grande que procure a empresa para uma negociação fora das vendas convencionais, para fazer um pedido maior, porém gostaria de um preço diferenciado, o cliente necessitará de 80 unidades do produto, e a administração tem total interesse em atender e fazer um preço exclusivo, com um objetivo também já pré-determinado de obter uma receita operacional líquida de R\$ 2.500,00 na negociação. Logo, ao utilizar os conhecimentos financeiros contábeis gerenciais, poderá definir o preço de venda para esta negociação específica. As despesas fixas não serão afetadas com essa negociação atípica, o valor do produto é R\$230, com despesas variáveis de R\$130,00, para obter um lucro de R\$ 2.500,00 com a venda de 80 unidades, o profissional deverá começar dividindo estes valores:

$$R\$ 2.500,00 / 80 \text{ unidades} = R\$ 31,25 \text{ por unidade}$$

Logo, é conseguido o valor da margem de contribuição (MC) desejada, podendo agora somar o resultado ao valor das despesas variáveis por unidade de produto que é R\$ 130,00:



Despesas variáveis por unidade + Margem de contribuição = Preço a ofertar.

$$R\$ 130 + R\$ 31,25 = R\$ 161,25$$

Então, o preço exclusivo que poderá ser ofertado para que a empresa atinja o objetivo com essa negociação será de R\$161,25. A Venda no preço convencional de R\$230,00 totalizaria em R\$ 18.400,00 com um pedido de 80 unidades, porém dentro dos cálculos realizados o valor que seria ofertado seria de R\$12.900,00, totalizando em um desconto de R\$ 5.500,00.

São inúmeros setores que um demonstrativo contábil bem elaborado, confiável e focado auxiliam. A importância da contabilidade gerencial está presente constantemente no conselho administrativo para estratégias bem mais assertivas dentro das empresas.

## 7. CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

A contabilidade gerencial dentre suas funções possui o objetivo de utilizar seus instrumentos contábeis para facilitar o processo de tomada de decisões e minimizar à possibilidade de equívocos.

Observa-se que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias; na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para subsidiar o processo de tomadas de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle (CREPALDI, 2011, p. 03).

A contabilidade com o passar dos tempos tem tomado espaço crucial dentro das organizações, deixou de ser uma ferramenta tributária para fazer parte do gerenciamento como um todo. Algumas empresas terceirizam a contabilidade fiscal e pessoal para ser cuidadas em escritórios maiores com mais capacidade intelectual no setor, porém ainda sim permanece com a figura do profissional contábil gerencial internamente como facilitador na gestão do negócio e interpretador dos relatórios contábeis.

O objetivo da contabilidade financeira é permitir aos usuários avaliar a situação econômica e financeira da empresa. Isso significa avaliar se a empresa tem condições de saldar seus compromissos, se está dando o lucro e retorno do investimento esperado, se tem condições de receber novos créditos etc. A contabilidade gerencial, além dessas avaliações, também tem outros objetivos, por exemplo, informações para o planejamento financeiro, projeções de lucros e fluxos de caixa, criação de modelos de análise para tomada de decisão em vários níveis etc (PADOVEZE, 2012, p. 15).

Dentro de uma entidade são milhares de decisões que precisam ser tomadas frequentemente para um funcionamento eficiente dos negócios, atingindo crescimento, lu-

cratividade e tornando-se/mantendo-se competitivos em seus mercados. Decisões como qual produto vender, produzir ou terceirizar, estruturas, logística, canais de vendas, pessoal, campanhas, ações, negociações internas e externas, definições de modelos, posicionamento de marca, margem de contribuição, precificações, verbas para projetos dentre outras, estão presentes do cotidiano administrativo dentre vários setores empresariais.

Tomar decisões nem sempre é um processo simplificado, são inúmeros fatores determinantes e cruciais que influenciam na escolha de um caminho a ser seguido. Um dos principais fatores dentro do processo de escolha são custos e benefícios, e precisam ser colocadas variáveis dentro das possibilidades. Quanto mais completa uma análise entre os fatores e interferências internas e externas, mais assertivo será a estratégia ou solução escolhida, principalmente porque deve-se ter no mínimo duas opções entre as possibilidades a serem pensadas em um processo decisório.

Nem sempre um investimento maior significa que o retorno também será maior, a avaliação de custo é crucial para saber se os benefícios valem à pena tal investimento. Pode ocorrer de um investimento maior ter benefícios até positivos, porém não ser de interesse da gestão visto à complexibilidade, riscos e esforços que algum projeto novo pode tomar, logo, são diversos fatores que podem influenciar em um sim ou não dentro de uma reunião gerencial, por isso os dados relevantes precisam estar alinhados com a questão a ser tratada, até porque o acúmulo de informações desnecessárias também traz retorno negativo, pois pode somente resultar em desperdício de tempo e foco.

Dentro da apresentação de custo de um processo decisório, os custos presentes devem ser relevantes e eles são detectados quando diferem da atual realidade. Supondo que uma determinada empresa está pensando em mudar a sede para outro imóvel, com uma estrutura melhor, porém dentro da análise de custos já se sabe que não haverá mudança de pessoal, a equipe permanecerá a mesma, portanto, o custo com folha de pagamento é irrelevante para a decisão pois não terá alteração caso a empresa resolva mudar ou não.

Em uma segunda possibilidade, caso a empresa anterior pretenda abrir uma filial, mantendo a matriz atual sem alterações, vai precisar aumentar o quadro de colaboradores, para formar a equipe da nova unidade, logo, haverá aumento da folha de pagamento, fazendo assim esse custo relevante no processo. Os custos relevantes são custos evitáveis, quando será optado por uma determinada ação e um custo será evitado por consequência dessa ação, esse é um custo relevante, já o contrário, o torna irrelevante para a análise.

Padoveze (2012, p. 31), afirma que “o modelo de decisão deve ser significativo para o tomador de decisão a atender ao seu processo lógico e específico para cada natureza do evento ou problema a ser resolvido”.

Oro e Klann (2017) mencionam, “o processo de tomada de decisão envolve a necessidade de estimar, mensurar, reconhecer e estabelecer critérios”. Decisões são resultados após um julgamento, é de suma importância o conhecimento dos processos, das ferramentas contábeis, dos fatores impactantes, para auxiliar o gestor a conseguir ter eficiência na realização de suas atividades para que o crescimento do negócio seja constante e a margem de erros dentro das estratégias tomadas seja mínima. Sendo assim o papel da contabilidade gerencial muito importante e de contribuição significativa dentro do processo de tomada de decisões gerenciais.



## 8. CONCLUSÃO

Conclui-se que as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão empresarial são cruciais para o sucesso das empresas, visando viabilizar aspectos como oportunidades, análise de dados, alcance de objetivos, dentro outros fatores importantes para o desenvolvimento dos setores organizacionais. Portanto, foi possível identificar que a contabilidade não só é uma ferramenta tributária, como se faz presente em todo o processo gerencial de um negócio.

## Referências

- BERNARDES, I.C. **Aspectos históricos da contabilidade e definições**. Artigo. Campinas. Anhanguera, 2014.
- BRASIL. Sebrae. **Ponto de equilíbrio: ferramenta para manter seu negócio seguro**. 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/ponto-de-equilibrio,-67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21/04/2022.
- CREPALDI, S. A. Contabilidade gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23ª Edição. Atlas. São Paulo, 2011.
- GARRISON, R; NOREEN, E; BREWER, P. **Contabilidade gerencial**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013.
- GOMES, L. F. A. M. **Tomada de decisão gerencial: Enfoque Multicritério**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- IALE, G. **Planejamento financeiro nas organizações**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/planejamento-financeiro-nas-organizacoes/4691/>>. Acesso em: 28/10/2021.
- MÁLAGA, F. K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial**. Saint Paul editora. São Paulo, 2012.
- MATARAZZO. D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 8. ed. Atlas. São Paulo, 2013.
- ORO, I. M., & KLANN, R. C. **Avaliação da capacidade de julgamento & tomada decisão baseado nas normas internacionais de contabilidade**. v. 16, n. 47. Santa Catarina, 2017.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de Informação contábil**. 5. ed. Atlas. São Paulo, 2013.
- RIBEIRO, M. O. **Contabilidade geral**. 8ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SILVA, S.C. **Conceitos em contabilidade**. Artigo. Campinas. Anhanguera, 2014.

# CAPÍTULO 36

## **A IMPORTÂNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES**

*THE IMPORTANCE OF FINANCIAL STATEMENTS IN THE DECISION-  
MAKING PROCESS*

**Rychard Cassius Gomes Sá Martins<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Este presente trabalho tem o objetivo de explicar de forma clara aos usuários das informações contábeis que as demonstrações financeiras são ferramentas de extrema importância para uma boa gestão do negócio, não apenas uma obrigação que deve ser cumprida. As demonstrações contábeis fornecem informações que auxiliam os gestores a tomarem decisões que sejam mais eficientes e que tenham a capacidade de maximizar o desenvolvimento econômico e financeiro das empresas. O método utilizado para a realização deste trabalho foi o método de revisão bibliográfica, ou seja, foi feita uma pesquisa com características qualitativas e quantitativas sobre a importância das informações fornecidas pelas demonstrações financeiras para auxiliar no processo de tomada de decisão. Os objetivos desse trabalho foram todos concluídos com êxito, pois exibiu quais são as principais demonstrações contábeis, indicou quais são as demonstrações financeiras mais adequadas para cada um dos principais portes de empresa e mostrou a importância das informações fornecidas pelas demonstrações contábeis para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Demonstração, Contábil, Informação, Decisão.

## Abstract

This work aims to clearly explain to users of accounting information that financial statements are extremely important tools for good business management, not just an obligation that must be fulfilled. Financial statements provide information that helps managers make decisions that are more efficient and have the ability to maximize the economic and financial development of companies. The method used to perform this work was the bibliographic review method, that is, a research was done with qualitative and quantitative characteristics on the importance of the information provided by the financial statements to assist in the decision-making process. The objectives of this work were all completed successfully, because it showed what are the main financial statements, indicated which are the most appropriate financial statements for each of the main company sizes and showed the importance of the information provided by the financial statements to assist managers in the decision-making process.

**Keywords:** Demonstration, Accounting, Information, Decision.



## 1. INTRODUÇÃO

As demonstrações contábeis são relatórios que fornecem informações da situação patrimonial, financeira e econômica das empresas. Sendo assim, elas são indispensáveis no processo de tomada de decisões, porque sem as demonstrações corretas o gestor terá dificuldades em ter êxito nas suas escolhas, podendo levar à empresa a fechar as portas.

Este trabalho é de extrema importância, pois ele mostra de forma clara e simples a importância das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisões. Ele explica cada uma das principais demonstrações financeiras, indicar quais são as melhores demonstrações contábeis para cada um dos portes de empresa e mostra a importância das informações apresentadas pelas demonstrações financeiras.

Existem empresários que acreditam na ideia de que apenas as demonstrações contábeis exigidas em Lei são importantes. Entretanto, esse pensamento é errado. O contador por possuir um maior conhecimento sobre esse assunto deva assumir a responsabilidade de mostrar aos seus clientes o quanto os relatórios financeiros são fundamentais para a gestão da empresa. Como apresentar a importância das demonstrações contábeis?

Essa pesquisa tem como objetivo principal gerar conhecimento sobre as demonstrações contábeis para auxiliar os gestores a tomarem as decisões mais eficientes. Conhecer as principais demonstrações contábeis é o primeiro passo a se fazer. Compreender as necessidades da empresa para apontar quais são as demonstrações contábeis que a empresa deve fazer uso. Convencer o gestor da importância das demonstrações financeiras para o processo de tomada de decisões.

Este presente trabalho, utilizou o método de Revisão Bibliográfica, ou seja, foi feito por meio de uma pesquisa com características qualitativa e descritiva; onde aconteceu a pesquisa de livros entre os anos de 2011 até 2018. Os principais autores citados nesse trabalho: José Carlos Marion; Alessandra Cristina Fahl; Leuter Duarte Cardoso Junior; Jair Galerani; Sebastião de Oliveira; Adriana Barbosa Sousa Silva; Sérgio de Iudícibus; Osni Moura Ribeiro; Wilson Moisés Paim; e Márcia Marcondes da Silva. As palavras-chave centrais utilizadas nas buscas, foram: demonstrações, contábeis, financeira, análise, decisão, processo, importância, tomada e informações.

## 2. AS PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis tem como objetivo fornecer informações patrimoniais, econômicas e financeiras sobre as empresas com o fim de auxiliar os gestores a escolherem as melhores opções. Cada demonstração financeira tem objetivos específicos que variam de demonstração para demonstração, por isso é fundamental saber quais são as informações particulares que são fornecidas por cada um desses relatórios contábeis.

As informações apresentadas pelas demonstrações contábeis precisam ter as carac-



terísticas qualitativas fundamentais, que são: relevância e representação fidedigna. Para que a informação seja considerada fidedigna; ela necessita ser neutra, completa e livre de erros ou omissões. Para ter como característica a relevância, a informação deve influenciar de forma significativa a elaboração e divulgação das informações contábeis.

Para que as informações fornecidas pelas demonstrações financeiras sejam mais eficientes; elas precisam ter as características qualitativas de melhorias, são elas: comparabilidade (identificação e compreensão das similaridades dos itens e diferenças entre eles); compreensibilidade (apresentação da informação clara); verificabilidade (representação fiel das informações); e tempestividade (informação disponível para tomada de decisão em tempo hábil).

A demonstração do balanço patrimonial tem como maior objetivo o patrimônio da empresa; essa demonstração é dividida em dois grandes grupos, que são: ativo e passivo. O ativo é formado pelas contas dos bens e direitos da empresa (caixa, duplicatas a receber, estoque, terreno...) e o passivo é formado pelas contas das obrigações (fornecedores a pagar, empréstimos a pagar, salários a pagar...) e pelas contas do patrimônio líquido da empresa (capital social, reserva de capital, reservas de lucros...).

De acordo com Duarte, Galerani e Oliveira (2016), as contas que formam o ativo são divididas em dois grupos, são eles: ativo circulante (curto prazo) é o grupo com maior liquidez, ou seja, são as contas que podem ser convertidas em dinheiro de forma imediata ou em tempo inferior a 12 meses; e ativo não circulante (longo prazo) é o grupo que tem a menor liquidez, isto é, as contas têm um vencimento maior que 12 meses.

O passivo exigível também é dividido em contas circulantes e não circulantes. O passivo circulante é composto pelas contas que tem a obrigação de pagamento inferior a 12 meses (compra de matérias-primas ou mercadorias, compra de bens, compra de insumos, arrendamento financeiro de bens...). No passivo não circulante as contas têm a obrigação de pagamento superior a 12 meses (empréstimos, financiamentos, fornecedores de longo prazo, emissão de debêntures, provisão para riscos fiscais...).

O patrimônio líquido (PL) é o resultado do confronto entre o ativo menos o passivo exigível. É no PL que se encontra o capital próprio, formado pelos recursos aplicados pelos sócios e pelos lucros ou prejuízos derivados das atividades normais da empresa. As principais contas do patrimônio líquido, são: capital social; reservas de lucros; prejuízos ou lucros acumulados; ações em tesourarias; reservas de capital; e ajuste de avaliação patrimonial. O PL mostra de forma clara o quanto de riqueza a empresa possui.

A estrutura da demonstração do balanço patrimonial geralmente é apresentada em forma de um "T", onde do lado esquerdo fica o ativo e do lado direito o passivo. O ativo é organizado levando em consideração a liquidez das contas ficando no topo as que tem um maior grau de liquidez e sucessivamente as contas com menor grau de liquidez. O passivo é organizado também de forma decrescente usando o critério do grau de exigibilidade, isto é, as obrigações que a empresa tem de cumprir primeiro ficam na parte de cima seguidas pelas que tem uma exigibilidade menor.

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é um relatório contábil que fornece informações a respeito de como o resultado líquido da empresa é formado em um determinado período de tempo, podendo ser positivo (lucro) ou negativo (prejuízo). Esse rela-

tório contábil é formado por contas de resultado (despesa, custo e receita) e por contas que formam o patrimônio (ativo e passivo).

A estrutura da DRE deve ser feita na vertical começando pela conta da receita operacional bruta; logo em seguida são deduzidas as contas de custos e despesas, e adicionadas as contas de outras receitas operacionais até chegar no resultado líquido do período. O saldo da conta de resultado líquido do período é transferido para a conta lucro ou prejuízo do exercício que pertence ao grupo do patrimônio líquido na demonstração do balanço patrimonial.

A DRE é uma ferramenta muito utilizada na gestão financeira, porque ela fornece informações sobre o resultado que é obtido no confronto entre custos, gastos e receitas que a empresa teve um certo período; mostrando se a empresa está gerando lucro ou prejuízo. O gestor com essas informações em mãos tem a possibilidade de analisá-las e interpretá-las para poder fazer escolhas que sejam mais eficientes para a empresa ter um maior ganho financeiro.

Segundo Ribeiro (2014, pag.488) "A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) é um relatório contábil que visa evidenciar as variações ocorridas em todas as contas que compõem o Patrimônio Líquido em um determinado período". Essa demonstração é elaborada em um gráfico com colunas e cada coluna tem uma conta do patrimônio líquido, sendo a primeira coluna definida para a natureza das transações e a última é destinada para os totais.

O principal objetivo da DMPL é evidenciar as mutações ocorridas em todas as contas do patrimônio líquido em um determinado período de tempo. Pode ser observada a estrutura dessa demonstração na Figura 1.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO								
Companhia: Exercício findo em:								
DESCRIÇÃO	Capital Social	Reservas de capital	Reservas de Lucros	Ajustes de Avaliação Patrimonial	Ações em Tesouraria	Prejuízos Acumulados	Lucros a Destinar	Total
Saldo em 31/12/X0								
Aumento de Capital:								
• com Reservas de Lucros								
Lucro ou Prejuízo do Exercício								
Reversão de Reservas								
Destinação do Exercício:								
• Reserva Legal								
• Reservas para Investimento								
• Dividendos								
• Juros sobre o Capital Próprio								
Saldo em 31/12/X1								
Aumento de Capital:								
• com Reservas de Capital								
Lucro ou Prejuízo do Exercício								
Reversão de Reservas								
Destinação do Exercício:								
• Reserva Legal								
• Reservas para Investimento								
• Dividendos								
• Juros sobre o Capital Próprio								
Saldo em 31.12.X2								

Figura 1 - Modelo da DMPL  
Fonte: Osni (2014, p. 489)

A Figura 1 mostra o modelo da demonstração das mutações do patrimônio líquido, ele facilita o entendimento de como as contas são organizadas, possibilitando fazer a comparação entre dois exercícios. Além de evidenciar o quanto cada conta impacta no patrimônio líquido. A DMPL fornece uma visão geral e completa de como todos os recursos da empresa têm sido aplicados durante um determinado período.

Em relação a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA):

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) é um relatório contábil que tem por finalidade evidenciar: o lucro líquido do exercício, os ajustes contábeis relativos a resultados de exercícios anteriores, as reversões de reservas, as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital, bem como os saldos da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados no início e no final do período (OSNI MOURA RIBEIRO RIBEIRO, 2014, pag.485).

A DLPA tem o objetivo de fornecer informações sobre a distribuição do resultado do exercício e das variações ocorridas nas contas do prejuízo ou lucro acumulado da empresa em um determinado período. Com essa demonstração o usuário da contabilidade tem acesso as informações que indicam que a empresa teve lucro ou prejuízo de forma bem clara, auxiliando-o a tomar as decisões mais assertivas possíveis.

Demonstração do resultado abrangente ou simplesmente DRA é o relatório contábil que tem como principal função transmitir informações a respeito das mudanças nos valores das contas que compõem o patrimônio líquido e que não são reconhecidas na demonstração do resultado do exercício (DRE), por exemplo: aumento do capital social; diminuição do capital social; distribuição de lucros; compra de ações; vendas de ações; compra de quotas próprias dos sócios; e vendas de quotas próprias dos sócios e entre outras.

A estruturada da DRA tem início com o saldo da última conta da DRE (resultado líquido do período); logo em seguida vem as contas que não foram reconhecidas na DRE, mas que são evidenciadas na DRA; essas contas alteram o saldo da conta resultado líquido do período, diminuindo ou aumentando, dependendo da característica de cada conta até chegar ao resultado abrangente do exercício.

A demonstração dos fluxos de caixa (DFC) tem como principal objetivo apresentar informações das transações ocorridas na conta caixa em um determinado período, mostrando a origem das entradas e saídas de dinheiro no caixa. Essa demonstração financeira é uma excelente ferramenta para os usuários das informações contábeis, pois ela evidencia a capacidade que a empresa tem em gerar fluxo de caixa, podendo ser positivo ou negativo.

As transações que alteram o saldo da conta caixa, são: compra e venda de mercadorias à vista; vendas de bens de imobilizado à vista; integração em dinheiro do capital social; pagamento de salários e encargos sociais; compra e venda de bens imobilizados à vista; juros recebidos; indenização de seguros recebidos; pagamento de compras a prazo e entre outras transações financeiras.

As entradas e saídas de dinheiro no caixa podem ser classificadas em três grupos dependendo da atividade. O primeiro grupo são das atividades operacionais, isto é, são

as atividades essenciais que geram a receita da empresa prevista no seu objeto social. O segundo grupo é formado pelas atividades de investimento, ou seja, são as atividades que a empresa investe capital com a intenção de gerar lucros. Por fim, tem o grupo dos financiamentos que é formada pelas atividades que envolve a entrada de recursos na conta caixa e tem a origem no capital próprio ou capital de terceiros.

A demonstração do valor adicionado também conhecida como DVA é um relatório contábil que tem como principal objetivo indicar o quanto de riqueza uma empresa conseguiu gerar em suas atividades em um certo período e a sua distribuição entre: pessoal; impostos, taxas e contribuições; remuneração de capitais de terceiros; remuneração de capitais próprios; e lucros retidos ou prejuízos do exercício.

O valor adicionado (riqueza gerada) é o resultado da subtração entre o valor do custo que a empresa teve para produzir produtos ou prestar serviços e tudo que ela efetivamente produziu de bens ou serviços prestados em um determinado período. Na elaboração da DVA é utilizada as contas patrimoniais (imposto, taxas, contribuições, empregados, juros...) e as contas de resultados (receita, despesa e custo).

As notas explicativas não são consideradas demonstrações contábeis, mas tem como objetivos complementá-las e facilitar o entendimento desses relatórios contábeis produzidos acerca da empresa. Elas devem constar as explicações sobre os principais fatos contábeis, são eles: os métodos utilizados na elaboração dos relatórios contábeis; os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais; as informações adicionais não indicadas nas próprias demonstrações financeiras, mas que são consideradas fundamentais para o entendimento; e entre outros...

As demonstrações contábeis precisam ser complementadas pelas notas explicativas, porque com elas a qualidade da informação é aumentada e complementada; facilitando o entendimento por parte dos usuários. As informações apresentadas pelas notas explicativas necessitam ser relevantes e complementares quando tiver ausência de informações não apresentadas nas demonstrações financeiras.

### **3. AS MELHORES DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PARA OS PRINCIPAIS PORTE DE EMPRESAS**

As empresas são classificadas pelo seu porte tendo como critérios o faturamento e/ou número de funcionários. Dependendo do porte da empresa algumas demonstrações financeiras tornam-se obrigatórias e outras não. Os principais portes de empresas, são: microempreendedor individual (MEI); microempresa (ME); empresa de pequeno porte (EPP); empresa de médio porte; e grande empresa.

O microempreendedor individual (MEI) é um empresário que trabalha por conta própria, ou seja, é autônomo. Ser um MEI tem suas vantagens, por exemplo: menor carga tributária; direito a auxílio-maternidade; direito a afastamento remunerado por problemas de saúde; aposentadoria; maior facilidade para ter acesso a crédito com juros menores; emissão de notas fiscais e menor burocracia.



Para ser MEI o empresário e a empresa precisam cumprir alguns requisitos e entre eles, estão: a empresa não pode ter sócio ou sócia; o empresário não pode ser titular, sócio ou administrador de outra empresa; a empresa formada não pode ter filial; a empresa pode ter no máximo um empregado ou empregada; o empresário não ser servidor público federal em atividade; e a empresa pode ter um faturamento anual de até 81 mil reais.

O MEI não é obrigado a elaborar nenhuma demonstração contábil, porque seu regime tributário é simplificado. Entretanto, é fundamental a elaboração de duas demonstrações financeiras, que são: a demonstração do balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício (DRE). Esses dois relatórios são feitos para auxiliar o microempreendedor a gerenciar melhor sua empresa e facilitar o processo de tomada de decisão.

Segundo Marion e Fahl (2011) a demonstração do balanço patrimonial é dividido em dois grandes grupos, que são: o ativo e passivo. O ativo é considerado positivo e tem a capacidade de gerar riqueza no futuro e o passivo é estimado como negativo, porque é o lado do balanço patrimonial que ficam as dívidas e obrigações da empresa.

A demonstração do balanço patrimonial é uma ferramenta gerencial muito utilizada, porque ele fornece informações sobre o patrimônio da empresa, apresentando a situação financeira e patrimonial. Tendo esse conhecimento geral do negócio, o microempreendedor individual pode comparar o passado com o presente e depois planejar o futuro da sua empresa, tomando decisões mais assertivas, porque tem acesso as informações relevantes e fidedignas fornecidas pelo balanço patrimonial.

A outra demonstração contábil que o MEI precisa fazer uso é a DRE, porque ela fornece informações sobre a formação do lucro ou prejuízo. Essa demonstração financeira tem como resultado final o lucro ou prejuízo acumulado; ela mostra todas as receitas que a companhia conseguiu com suas atividades e de que forma essas receitas ocorreram, em seguida, ela subtrair todos os tipos de custos e despesas até chegar no resultado final. Essas informações são de extrema importância para o MEI saber se a empresa está sendo lucrativa ou não.

É muito importante que o microempreendedor individual faça o uso da demonstração do resultado do exercício (DRE) para definir estratégias de negócios que aumente o desenvolvimento da empresa. Utilizar os indicadores de desempenho fornecidos pela DRE de forma inteligente no processo de tomada de decisão faz com que a empresa cresça de forma mais eficiente.

A microempresas (ME) tem como principais características o faturamento bruto de até R\$360 mil por ano, opção de escolha do regime tributário (simples nacional, lucro presumido e lucro real), opção de escolha entre três categorias de natureza jurídica (sociedade Simples, sociedade empresária e empresário Individual), menos burocrática, procedimentos simplificados e emissão de notas fiscais para todas as vendas.

Diferentemente do microempreendedor individual (MEI) a microempresa (ME) tem a obrigação de elaborar demonstrações contábeis, são elas: a demonstração do balanço patrimonial; a demonstração do resultado do exercício (DRE); e as notas explicativas. As notas explicativas servem para complementar e facilitar os entendimentos das demonstrações contábeis, sendo assim, elas aumentam a qualidade das informações.

A microempresa (ME) por ter um faturamento maior comparado com o microempreendedor individual (MEI); precisa ter um maior controle financeiro e gerencial do seu negócio, fazendo o uso das demonstrações obrigatórias e não obrigatórias. É recomendado a elaboração adicional da demonstração do fluxo de caixa (DFC).

Segundo Sousa (2016) a DFC é dividida em três tipos de fluxo de caixa, são eles: atividades operacionais, elas estão vinculadas com a produção e venda de bens e serviços, ou seja, são as atividades de maior geração de receita da empresa; atividades de investimento, refere-se ao gasto realizável a longo prazo feito em investimento, imobilizado e intangível; atividades de financiamento, são atividade que resulta em alterações no patrimônio líquido e no passivo não circulante da empresa.

A demonstração do fluxo de caixa (DFC) é uma importante ferramenta gerencial que deve ser usada pelos gestores, porque ela fornece informações sobre as entradas e saídas de dinheiro do caixa. Analisando essas informações sobre a conta caixa o gestor da empresa pode fazer melhorias, diminuindo os gastos que a empresa tem e maximizando as entradas de dinheiro no caixa por meio de um planejamento estratégico.

Empresa de pequeno porte (EPP) tem como características principais: o seu faturamento anual que fica de 360 mil reais até 4,4 milhões de reais; e a quantidade de funcionários para a atividade de comércio ou serviço fica entre 10 a 49 funcionários e para a atividade de indústria fica entre 20 a 99 funcionários. Uma vantagem da EPP é poder se enquadrar no regime tributário do simples nacional e conseqüentemente pagar tributos menores.

As empresas de pequeno porte (EPPs) são obrigadas a elaborar as mesmas demonstrações contábeis da microempresa (ME), mas ela tem um faturamento maior e por isso é necessário que o gestor faça uso de mais demonstrações contábeis além das obrigatórias (demonstração do balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício (DRE) e notas explicativas) e da demonstração do fluxo de caixa (DFC).

É recomendado para as EPPs a elaboração da demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL), porque essa demonstração serve de instrumento fundamental usado pelos gestores para obter informações mais precisas do patrimônio líquido da empresa. A DMPL fornece informações de cada conta que compõe o patrimônio líquido da empresa, essas contas são: capital social; reservas de capital; reservas de lucro; ajuste de avaliação patrimonial; ações em tesouraria; e lucro ou prejuízo acumulado.

O principal objetivo da DMPL é mostrar de forma transparente as alterações ocorridas no patrimônio líquido, por exemplo: acréscimo decorrente de lucro; redução decorrente de prejuízos; acréscimo por venda de ações; redução por compra de ações; integralização e subscrição de capital da empresa; e etc.

A DMPL permite aos usuários da contabilidade uma visão mais detalhada de como os recursos do patrimônio líquido são geridos na empresa. Essa demonstração é considerada uma das mais completa entre todas as demonstrações contábeis, sendo assim, é essencial que os gestores façam uso dessa demonstração para auxiliá-los a tomarem as melhores decisões para a empresa.



As pequenas e médias empresas (PMEs) são fundamentais para a economia brasileira e mundial, sendo responsável por aproximadamente 70% da geração de renda no Brasil. Elas têm como características o faturamento anual menor que 300 milhões de reais, podendo também, utilizar os regimes tributário do simples nacional, lucro presumido e lucro real (menos utilizado).

Por serem de extrema importância para a economia brasileira e por terem um faturamento maior que as EPPs; as PMEs são obrigadas a elaborar mais demonstrações contábeis, que são: a demonstração do balanço patrimonial; demonstração do resultado do exercício (DRE); a demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL); a demonstração do fluxo de caixa (DFC); e notas explicativas.

A demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL) por ser mais completa, substitui a demonstração do resultado abrangente (DRA) e a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA). Entretanto, a DRA e DLPA são importantes para uma análise mais individualizada da empresa, porque são mais específicas.

A demonstração do resultado abrangente (DRA) é muito importante para fazer a análise da alteração do patrimônio líquido de uma empresa durante um período de tempo que não envolva o capital dos sócios, sendo assim, essa demonstração financeira mostra apenas os resultados gerados pela própria empresa. A DRA tem o objetivo de separar o que é o capital do sócio e o que é o capital da empresa, mostrando assim a capacidade da empresa em gerar riqueza, sendo uma importante ferramenta a ser utilizada pelos gestores para que eles tomem as decisões certas com o objetivo de maximizar a geração de riqueza da empresa.

Outra demonstração contábil que os gestores das pequenas e médias empresas precisam usar para ter uma análise melhor e mais detalhada do negócio é a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA). Essa demonstração financeira tem como objetivo mostrar a distribuição do resultado do exercício.

A DLPA é uma ferramenta gerencial que mostra aos gestores os períodos que a empresa teve mais lucro ou menos lucro ou prejuízo; mostrando se a empresa pode e deve fazer investimento como, por exemplo, a compra de imobilizados. Sendo assim, a demonstração de lucros e prejuízos acumulados serve para auxiliar os gestores a fazer escolhas que fazem com que a empresa cresça e se desenvolva da melhor forma possível.

As empresas de grande porte têm uma obrigação de elaborar mais demonstrações contábeis, pois elas têm um faturamento maior que todos os outros portes de empresa sendo superior a 300 milhões de reais. Essas empresas possuem um sistema mais completo de gestão financeira, por isso possuem uma quantidade de informações maiores.

As grandes empresas são obrigadas a fazer as seguintes demonstrações financeiras: demonstração do balanço patrimonial; demonstração do resultado do exercício (DRE); demonstração do resultado abrangente (DRA); demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL); demonstração do fluxo de caixa (DFC); e notas explicativas.

As únicas demonstrações contábeis que as empresas de grande porte não são obrigadas a elaborar são a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA) e de-



monstração do valor adicionado (DVA). A DLPA não é obrigatória porque é substituída pela DMPL e a DVA é apenas obrigatória a sua elaboração para as sociedades anônimas de capital aberto.

Embora não exista a obrigatoriedade da elaboração da DVA, exceto para as sociedades anônimas de capital aberto; sua elaboração e seu conhecimento fornecido é de grande importância, pois essa demonstração financeira mostra o quanto de riqueza uma empresa conseguiu gerar em suas atividades em um certo período de tempo.

Outra informação fornecida pela DVA é como a riqueza gerada pela empresa foi distribuída entre os diversos setores, como por exemplo, o pessoal. A demonstração do valor adicionada como ferramenta gerencial tem o objetivo de indicar aos usuários da informação contábil a eficiência da empresa na transformação dos recursos em riqueza.

## **4. A IMPORTÂNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA A TOMADA DE DECISÕES**

Os artigos A todo momento o administrador de uma empresa precisa tomar decisões e a maioria delas são importantes, porque elas influenciam o crescimento ou não do negócio. Sendo assim, é indispensável a utilização das informações que são apresentadas pelas demonstrações contábeis no processo de tomada de decisões.

No que se refere a análise das demonstrações contábeis:

O objetivo da análise vai variar de acordo com o interesse de quem analisa. O administrador da empresa, o gestor financeiro, por exemplo, pode estar interessado em medir os resultados para avaliar se as decisões financeiras tomadas estão surtindo os resultados desejados e planejados pela administração. Ele pode, a partir dessa análise, corrigir os rumos das suas decisões, se houver necessidade. Já para os acionistas, o objetivo da análise tem enfoque nos lucros líquidos e dividendos. Um analista de crédito que está estudando a empresa para conceder um empréstimo vai dar maior atenção para a capacidade da empresa em pagar os seus compromissos em dia e, também, com os resultados econômicos e de eficiência Adriana Barbosa Sousa Silva (2016, pag.69).

Fazer análises das informações fornecidas pelas demonstrações contábeis é de extrema importância no processo de tomada de decisões. Existem vários mecanismos e técnicas de análise das demonstrações financeiras, como por exemplo: a análise horizontal; a análise vertical; a análise da alavancagem financeira; a análise do modelo Dupont; a análise da liquidez; a análise do retorno sobre o investimento (ROI); e a análise do método do cálculo do valor econômico agregado (EVA).

A análise horizontal tem como objetivo principal informar a evolução ou retrocesso das contas que compõem as diversas demonstrações financeiras durante um período. Essa análise faz a comparação das informações do presente com as do passado, mostrando se teve um aumento ou diminuição do saldo das contas.

Segundo Paim e Silva (2018, pag. 47) “A análise horizontal é um processo de análise temporal que permite verificar a evolução das contas individuais e também dos grupos de contas por meio de índices”. A análise horizontal é uma técnica utilizada para saber o desenvolvimento ou não da empresa, comparando as demonstrações contábeis presente com as passadas.

O cálculo para determinar o resultado da análise horizontal é extremamente simples, é necessário fazer a divisão do valor da conta atual com o valor da conta do período anterior, logo em seguida, é preciso subtrair o resultado da divisão por 1 e para finalizar o cálculo é necessário multiplicar por 100 o resultado da subtração.

A análise vertical é uma técnica usada para saber a relevância e influência de uma conta específica em relação ao grupo que ela faz parte. Esse tipo de análise pode ser feito em todas as demonstrações contábeis, mas ela é mais útil na demonstração do balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício (DRE).

Diferentemente da análise horizontal, a análise vertical consiste em analisar contas do mesmo período de tempo. Através da comparação entre um elemento em relação ao todo, o gestor tem uma visão da importância e influência de cada conta ao valor total do grupo que ela pertence, com essa informação o gestor pode tomar decisões para melhorar o equilíbrio entre as contas.

Para fazer o cálculo da análise vertical é preciso dividir o valor da conta específica com o valor do grupo que ela pertence, depois é só multiplicar o valor do resultado da divisão por 100. Exemplo: ativo circulante= 100; duplicatas a receber= 20. Resolução: análise vertical=  $(20/100) * 100 \Rightarrow 20\%$ . Conclusão: o valor da conta duplicatas a receber tem 20% de participação no valor total do grupo do ativo circulante.

O retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) é um indicador que serve para mensurar o retorno total em lucro líquido gerado em relação ao patrimônio líquido, ou seja, indica a capacidade da empresa em gerar valor financeiro a partir do seu capital próprio. Para chegar ao resultado da ROE é preciso fazer a divisão entre o lucro líquido do período pelo patrimônio líquido.

Retorno sobre o ativo (ROA) é um cálculo que tem o objetivo apresentar a capacidade da empresa em gerar lucro a partir dos seus ativos. Para calcular a ROA é necessário fazer a divisão entre o lucro líquido pelo total de ativos. Esse cálculo mostra aos gestores e aos usuários das informações contábeis a capacidade que o ativo da empresa tem em gerar receitas.

O modelo Dupont é um sistema que contribui para análise das demonstrações financeiras, mostrando as principais partes responsável pelo desempenho financeiro da empresa, unindo informações pertencentes a demonstração do balanço patrimonial com a demonstração de resultado. Esse modelo tem o objetivo de apresentar informações que possa auxiliar os gestores na tomada de decisões e fazer um planejamento futuro.

O modelo DuPont faz a decomposição da fórmula do retorno sobre o ativo (ROA). Onde o retorno sobre o ativo (ROA) é igual a margem líquida vezes o giro ativo. A margem líquida mede a capacidade da empresa em produzir lucro por meio de suas vendas,

fazendo a divisão entre lucro líquido e a receita líquida de vendas. O giro ativo é um índice que faz a comparação das vendas da empresa com o seu ativo médio, para chegar a esse índice é preciso fazer a divisão entre a receita líquida de vendas pelo ativo médio.

Para entender o modelo Dupont é preciso fazer a decomposição da fórmula do retorno do patrimônio líquido (ROE). Onde a ROE vai ser igual a multiplicação entre a margem líquida, o giro ativo e o grau de alavancagem financeira. Para chegar ao grau de alavancagem financeira é preciso fazer a divisão entre o ativo total pelo patrimônio líquido. Portanto, se conclui que a ROE é igual multiplicação entre o retorno sobre o ativo (ROA) e o grau de alavancagem financeira.

Uma das análises mais importantes é sobre a alavancagem financeira, porque ela pode aumentar a rentabilidade da empresa. A alavancagem financeira significa adquirir recursos emprestados de terceiros para aplicá-los no ativo com o intuito de aumentar a rentabilidade do capital próprio. Quanto mais recursos de terceiros a empresa obter, aumenta a capacidade de alavancagem financeira, mas em contrapartida o risco assumido cresce proporcionalmente.

O grau de alavancagem financeira (GAF) é igual ao resultado da divisão feita entre o retorno sobre o patrimônio líquido (RPL) e retorno sobre o ativo total (RAT). Onde: RPL é igual ao lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido e o RAT é igual ao lucro líquido dividido pelo ativo total. Se o resultado da GAF for igual a 1 a alavancagem financeira é nula, se o resultado da GAF for maior que 1 a alavancagem financeira é favorável e se o resultado da GAF for menor que 1 a alavancagem financeira é desfavorável.

Com as informações obtidas com o resultado do grau de alavancagem financeira, o gestor pode tomar a decisão de pedir recursos emprestados para terceiros, se o resultado da GAF for maior que 1, com o intuito de ter um crescimento nos resultados da empresa que não seria possível utilizando apenas o capital próprio.

Segundo Iudícibus (2017) a análise de liquidez da demonstração do balanço patrimonial pode ser feita utilizando dois cálculos, que são: o do quociente de liquidez corrente e o do quociente de liquidez imediata. O primeiro cálculo informa em seu resultado qual é o valor que a empresa precisa para pagar as dívidas de curto prazo e no segundo cálculo mostra o valor que a empresa tem de disponíveis e convencíveis em dinheiro em relação as dívidas de curto prazo.

Para calcular o quociente de liquidez imediata é preciso fazer a divisão entre as disponibilidades e o passivo circulante, através desse resultado o gestor tem a informação da situação financeira de curtíssimo prazo da empresa. Para chegar ao quociente de liquidez corrente é necessário realizar a divisão entre o ativo circulante e o passivo circulante, a partir desse resultado o gestor pode analisar capacidade que a empresa tem em pagar as suas dívidas de curto prazo.

Fazer a análise do retorno sobre o investimento (ROI) é de extrema importância para que o gestor tenha informações que o auxilie a tomar decisões, sobre: aquisição de um novo maquinário para a empresa; aquisição de ações de outras empresas; investimentos em publicidade; aquisição de subsidiárias e entre outras decisões.



A ROI tem o objetivo de apresentar informações sobre o retorno que a empresa teve em seus investimentos de qualquer tipo. A ROI permite aos gestores e usuários das informações contábeis avaliar como os investimentos diversos contribuem para a obtenção de resultados e a planejar objetivos e metas com o intuito de maximizar os retornos sobre os investimentos feitos pela empresa.

O cálculo da ROI pode ser feito de duas maneiras. A primeira leva em consideração o retorno sobre o investimento operacional e a segunda tem como base o retorno sobre o investimento total. Para chegar ao resultado do investimento operacional é preciso fazer a multiplicação entre a margem operacional e o giro do ativo operacional. Para chegar ao resultado do retorno sobre o investimento total é necessário fazer a multiplicação entre a margem líquida e o giro do ativo total.

Usar a técnica do valor econômico agregado (EVA) é de extrema importância para a empresa, porque essa técnica tem a capacidade de medir o desempenho financeiro da empresa, usando as informações fornecidas pelas demonstrações contábeis, mostrando o lucro econômico do negócio. O EVA é uma ferramenta de análise financeira que tem o objetivo de fazer a análise da riqueza criada pela empresa.

Com a utilização da análise sobre o EVA os gestores podem tomar decisões mais eficientes, melhorando a performance da empresa na geração de lucro econômico, no controle dos gastos e no desempenho nos projetos. Para que a empresa aumente o seu valor econômico é preciso que o seu lucro seja maior que o seu custo de capital.

A fórmula da EVA é composta pelo: retorno sobre o capital operacional investido (RCOI); custo médio ponderado do capital (CMPC); capital operacional investido (COIt). Para chegar ao resultado valor econômico agregado é preciso fazer a subtração entre retorno sobre o capital operacional investido e o custo médio ponderado do capital, depois é necessário multiplicar o resultado da subtração pelo capital operacional investido.

O capital operacional investido é considerado todo o recurso utilizado para formar a empresa no início do seu capital social. O retorno sobre o capital operacional investido é o resultado da divisão entre lucro operacional ajustado e capital operacional investido. O custo médio ponderado do capital é a taxa que serve para descontar os fluxos de caixa de uma organização, ou seja, é a taxa mínima de retorno que a empresa precisa ter.

Todos os dados e informações que são utilizados para fazer chegar ao resultado das técnicas de análise são fornecidos pelas demonstrações contábeis. Os gestores ao fazerem o uso dessas técnicas de análise, podem avaliar melhor o desempenho financeiro do negócio, sendo capaz de tomar decisões mais assertivas que levarão ao desenvolvimento mais eficiente da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho alcançou os seus principais objetivos, porque apresentou quais são as demonstrações contábeis importantes, indicou quais demonstrações financeiras cada tipo de empresa deve utilizar e demonstrou que fazer a análise das informações fornecidas

pelas demonstrações contábeis são fundamentais para um bom desenvolvimento de uma empresa. Uma das coisas fundamentais para os gestores é conhecer as principais demonstrações contábeis e quais são as informações que cada uma delas fornecem. Sem ter o conhecimento das demonstrações financeiras os gestores provavelmente não terão sucesso nas suas decisões, porque possuem poucas informações a respeito da situação financeira e econômica da empresa. Entender as necessidades da empresa é muito importantes, porque com esse conhecimento os gestores podem indicar quais são as demonstrações contábeis que a empresa precisa para ter uma boa gestão e cumprir suas obrigações legais. O contador por ter um conhecimento maior sobre as informações fornecidas pelas demonstrações contábeis, tem o dever de mostrar a importância dessas demonstrações financeiras para os gestores, pois os gestores são responsáveis por tomarem decisões que podem levar ou desenvolvimento ou retrocesso da empresa.

## Referências

- DUARTE, Leuter; GALERANI, Jair; OLIVEIRA, Sebastião de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Londrina: Educacional, 2016.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARION, José; FAHL, Alessandra. **Contabilidade Financeira**. Valinhos: Anhanguera Publicações, 2011.
- PAIM, Wilson; SILVA, Márcia da. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Londrina: Educacional, 2018.
- RIBEIRO, Osni. **Contabilidade Intermediária**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SOUSA, Adriana. **Capital de giro e análise das demonstrações financeiras**. Londrina: Educacional, 2016.

# CAPÍTULO 37

## **A AUDITORIA COMO MEIO DE COMBATE A ERROS E FRAUDES NAS ENTIDADES EMPRESARIAIS**

*AUDITING AS A MEANS OF COMBATING ERRORS AND FRAUD IN  
BUSINESS ENTITIES*

**Rosana Lima Gomes<sup>1</sup>**

**Rejanny Monteiro Pereira<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho discute a auditoria e sua importância dentro do ambiente empresarial. O objetivo geral foi mostrar a importância da auditoria na identificação e prevenção de problemas como erros e fraudes em entidades empresariais. Também foi elencada a importância do auditor no ambiente interno e a importância de se ter uma auditoria interna para melhor funcionalidade dos objetivos propostos pela administração, proporcionando segurança, transmitindo as melhores informações e auxiliando na tomada de decisões. A metodologia utilizada para discutir este trabalho foi uma revisão qualitativa e descritiva da literatura, utilizando livros e monografias publicados nos últimos 10 anos. Portanto, conclui-se a necessidade de se ter uma boa auditoria dentro do ambiente empresarial, é através da auditoria que se tem um melhor controle dos objetivos propostos pelas entidades, onde através dos dados coletados pode-se gerar informações importantes para possíveis tomadas de decisão, além de ajudar a controlar e prevenir problemas para a empresa.

**Palavras-chave:** Auditoria. Fraudes. Erros. Entidades.

## Abstract

The present work discusses the audit and its importance within the business environment. The general objective was to show the importance of auditing in the identification and prevention of problems such as errors and fraud in business entities. It was also listed the importance of the auditor in the internal environment and the importance of having an internal audit for better functionality of the objectives proposed by the administration, providing security, transmitting the best information and helping in decision making. The methodology used to discuss this work was a qualitative and descriptive literature review, using books and monographs published in the last 10 years. Therefore, it is concluded the need to have a good audit within the business environment, it is through the audit that you have a better control of the objectives proposed by the entities, where through the collected data you can generate important information for possible decision making, in addition to helping to control and prevent problems for the company.

**Keywords:** Audit. Frauds. Mistakes. Entities.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo foi realizado com o intuito de da visibilidade a auditoria dentro das empresas. Onde, por finalidade tem de apresentar a importância de se ter uma auditoria para prevenção de possíveis problemas que podem acontecer dentro das instituições. O intuito desse trabalho foi estudar mais a fundo a função da auditoria e como a mesma pode ser trabalhada para prevenções de erros e fraudes. Assim como foi estudado a função do auditor, e a função da administração dentro das entidades empresariais. O tema abordado se torna bastante relevante no âmbito atual, visando que com a crescente busca por ferramentas tecnológicas dentro das empresas, cresce também conseqüentemente os riscos que a mesma possa passar, e é nesse contexto que se exige dentro das organizações uma boa auditoria.

Com o aumento das ferramentas tecnológicas trazidas para dentro das entidades empresariais com objetivo de praticidades e aumento de lucro, muitas informações e acontecimentos que ocorrerem dentro das instituições se tornam mais expostas, e conseqüentemente pode ocorrer situações indesejadas para as mesmas. Como a auditoria pode ser trabalhada no controle interno das organizações para prevenção de possíveis problemas como erros e fraudes? O problema trabalhado nessa pesquisa vem de encontro com os problemas que podem acontecer dentro das empresas, onde a busca por ferramentas que melhoraria seus negócios, podem trazer problemas maiores de exposição, é nesse contexto que entra a importância de se ter uma auditoria eficiente.

O objetivo geral desse trabalho foi mostrar a importância da auditoria na identificação e prevenção de erros e fraudes nas entidades empresariais, tendo como base os objetivos específicos, que foram definidos em: apresentar as principais definições e conceitos de erros e fraudes; explicar a diferença de auditoria interna e externa; e mostrar a importância da auditoria no controle interno para identificação e prevenção de erros e fraudes. Além de mostrar a importância da auditoria no controle interno para identificação e prevenção desses problemas. A função da auditoria nesse ambiente é fazer um estudo de possíveis problemas que possa ocorrer nesse ambiente. Diante disso, a auditoria se torna uma das ferramentas mais importantes dentro das entidades empresariais, onde a função do gestor auditor é observar se atividades realizadas dentro das empresas estão de acordo com o planejamento da mesma. Sendo assim, ter uma auditoria dentro da entidade além de gerar melhores informações para tomada de decisões, auxiliar no controle e prevenção de problemas para a empresa.

Foi trabalhado também a auditoria interna, como meio de promover segurança as empresas, onde a mesma visa que a empresa esteja cumprindo todos os princípios e normas de contabilidade que lhe cabem. É através da auditoria que se pode ter um controle melhor do que acontece dentro das entidades, onde através de dados coletados possam gerar informações importantes para possíveis tomadas de decisões. Ela visa também o controle que melhor se adequa a cada ambiente empresarial, o que é melhor, e o que daria mais seguridade, e conseqüentemente problemas como erros e fraudes se tornam mais difícil de acontecer. Além de proporcionar segurança, transmitindo as melhores informações e auxiliando em tomada de decisões.



Para alcançar o objetivo deste trabalho foi utilizado como base a revisão bibliográfica, que é uma pesquisa qualitativa e descritiva. Onde foi feito uma seleção de livros, artigos científicos e monografias de sites acadêmicos e que foram publicados nos últimos 10 anos. E se utiliza de palavras chaves como “auditoria”, “fraudes”, “erros”, e “entidades”, e dados a qual remete a importância da auditoria interna na prevenção de erros e fraudes nas entidades empresariais, caracterizando assim a pesquisa bibliográfica abordada, e facilitando uma compreensão e entendimento maior do tema proposto. E como base para a realização desse trabalho, o mesmo foi baseado no livro “Auditoria e Contábil – Teoria e Prática” de Silvio Aparecido Crepaldi, 9º edição, Ed. Atlas. 2013.

## 2. CONCEITO E DEFINIÇÕES DE AUDITORIA

### 2.1 Auditoria

“Auditoria é o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.” (CREPALDI, 2013, p. 03). Percebe-se que a auditoria é um conjunto de estudos feitos de todas as operações dentro das entidades, com objetivo de proteger o ambiente interno das mesmas.

Com um crescente processo evolutivo que vem transformando o rumo dos negócios, em especial a utilização de recursos mais avançados para amparar o patrimônio e garantir melhorias das atividades empresariais, ouve-se uma busca por meios de proteger esses ambientes. Essa proteção acontece através de análises dos elementos feitos pela auditoria contábil, que é a certificação dos registros contábeis que garantem segurança e confiança das informações, pretendendo assim diminuir riscos internos (NASCIMENTO, 2014).

Segundo Nascimento (2014), a auditoria é voltada para o controle interno das entidades com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado, é uma técnica contábil que se distingue da contabilidade, pois constitui a técnica por ela utilizada para verificar a veracidade dos registros contábeis.

Para Crepaldi (2013, p. 3), “auditoria consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos através de testes”. A auditoria trabalha no controle interno das entidades, visando sua melhoria e analisando suas atividades, tendo em vista sempre a prevenção de erros futuros que podem acarretar em grandes problemas para as instituições.

### 2.1.1 Vantagens da Auditoria para as Empresas

Crepaldi (2013, p. 11) descreve como vantagens da auditoria para a administração das empresas:

- a) a fiscalização da eficácia dos controles internos;
- b) assegurar maior correção dos registros contábeis;
- c) a opinião sobre a adequação das demonstrações contábeis;
- d) uma maior dificuldade em desvios de recursos;
- e) melhores informações sobre a real situação das empresas;
- f) possibilidade de apontar falhas na organização.

Observa-se através desse contexto que o real objetivo da auditoria é proteger o ambiente interno das entidades. Proporcionando segurança, transmitindo as melhores informações e auxiliando em tomada de decisões. Além de mostrar a importância da auditoria no meio empresarial, pois além de garantir uma seguridade maior dos negócios, garante melhorias para a mesma.

### 2.1.2 Métodos da Auditoria

Crepaldi (2013, p. 12), a auditoria examina, portanto, fatos já ocorridos, e os faz sempre de modo analítico e minuciosos. E os métodos utilizados por ela são, a retrospectiva, que trata de verificar fatos passados, em fatos patrimoniais já sucedidos. E a análise, que caracteriza o método de conduta do trabalho. Dando-lhe aproximadamente as seguintes fazes:

- a) levantamento de condições;
- b) planejamento;
- c) obtenção de provas;
- d) relatório de auditoria;
- e) e certificados.

Observa-se que a auditoria se dar através de emissão de uma opinião técnica e independente, onde tem por finalidade a verificação de fatos e atos empresariais, permitindo assim a verificação, por meio de um minucioso e sistemático exame, analisa se os objetivos e alterações patrimoniais têm ocorrido de forma eficiente, eficaz e de acordo com as metas e objetivos da entidade, Rodrigo Lima (2012, p.10 apud VIERO; COSTA, 2016).

## 2.2 Importância da Auditoria

Sabe-se que, todo e qualquer negócio está apto a enfrentar problemas. Diante disso a auditoria se mostra bastante relevante como ferramenta para detectar tais problemas e como a mesma pode ser trabalhada caso situações indesejadas aconteçam. O uso da auditoria se torna importante para se ter controle do que acontece nas empresas, e que o uso da mesma é indispensável para quem tem por finalidade ter um crescimento saudável de seus negócios.

Pode-se dizer que a importância da auditoria em uma empresa se dá pelas normas e padrões de caráter técnico e éticos determinados, tornando-se elemento essencial na prestação de contas à administração, dando confiabilidade e segurança as mesmas (PINHEIRO; CUNHA, 2003, apud MOURA *et al.* 2017).

A auditoria tem por objetivo a emissão de pareceres sobre as demonstrações financeiras, sempre de acordo com os princípios aceitos. Outro objetivo da auditoria, não menos importante, é auxiliar a administração no processo de implementação de estratégias gerenciais. Dentre esses processos podem ser destacados a assistência nos processos de planejamento; executar e controlar operações empresariais; detectar fraudes e desfalques, e prevenir fraudes e erros, (MARCONDES, 2003, apud NASCIMENTO 2014).

Trabalhar com a auditoria não é se aplicar apenas ao que passou, mas ter uma noção de fatos futuros:

[...] a auditoria não se limita apenas em verificações de fatos passados, observa-se, ainda, que o seu conceito atual é dinâmico, atribuindo-lhe outras importantes funções que abrangem todo o organismo da empresa e da sua administração, tais como: interpretação, previsão de fatos, exame e crítica, como consequência das suas interpretações, (CRUZ; SOUSA, 2018).

A finalidade de se ter uma boa auditoria se aplica exatamente sobre a confiabilidade dentro das instituições, é através dessa atividade que se tem uma maior segurança sobre um controle de seus negócios, e como a ausência do mesmo pode ocasionar problemas e até mesmo prejuízos desagradáveis para as empresas. A auditoria trabalha em várias áreas dentro das empresas, através de análises e observações precisas e coesas.

A principal função da auditoria não é detectar erros e fraudes, sua principal finalidade é ter conhecimento sobre o controle interno das instituições, emitindo uma opinião sobre as demonstrações da mesma, porém caso tenha uma detecção de problemas como erros e fraudes, cabe ao auditor analisar, observar, e acionar a administração da empresa tais fatos. Assim como cabe ao auditor além de análises, sugerir possíveis correções para tais problemas, dando sugestões de reparações e melhorias.

## 2.3 A auditoria e a Importância do Controle Interno

Crepaldi (2013, p. 65) afirma que auditoria segue basicamente dois ramos, que é a interna e a externa. Ambas trabalham com interesses em comum que são:

Um sistema efetivo de controle interno para salvaguardar o patrimônio da empresa e que este sistema esteja funcionando satisfatoriamente e dentro das normas legais e internas da empresa;

Um sistema contábil capaz de fornecer os dados necessários para permitir a preparação de demonstrações contábeis que reflitam com propriedade a posição contábil e o resultado das operações da empresa.

Mais adiante Crepaldi (2013, p. 463) ressalva que quanto mais se tem por objetivo ter um crescimento de negócios, é importante o investimento em administração eficientes, alcançando assim de uma forma mais fácil os objetivos propostos para tais instituições. É citado também a diferença entre controle interno e auditoria interna, onde a auditoria interna é um trabalho organizado de revisão que normalmente é exercido por um grupo de trabalho especializado. Já o controle interno é um processo adotado pelas instituições como um plano permanece a ser seguido dentro da empresa.

Para Lima *et al.* (2014):

A auditoria surgiu devido à necessidade de controle de contas, relatórios, demonstrações, dados contábeis, ou seja, algo que relevasse os números e resultados, bem como a situação econômica e financeira apresentada aos administradores de uma empresa. Representa um exame analítico e pericial de procedimentos diversos, sendo empregada, praticamente, em todas as áreas empresariais como mecanismo de controle de qualidade, servindo como ferramenta na gestão dos negócios, visando à prevenção de problemas e também a correção imediata dos mesmos.

A falta de um controle interno tende a aumentar os riscos de ocorrer problemas como erros e fraudes. O controle interno gera uma confiança aos donos de empresas, onde o auditor está sempre em análise de dados e movimentos que ocorrem na mesma. Analisando suas demonstrações contábeis e assegurando melhorias e prevenções de problemas futuros.

Crepaldi (2013, p. 463) destaca que antes de criar um cronograma a ser seguido para melhorias do ambiente interno é necessário fazer algumas observações de como se encontra a situação da empresa no momento:

- a) quanto melhor o controle, melhor e mais seguro será o trabalho a ser exercido;
- b) quanto menor esse controle, mais cuidado é exigido ao executar as tarefas.

Toda e qualquer instituição está opta a ter problemas internos, por isso a importância de se ter um controle eficiente. Quando esse controle é exercido adequadamente, resultados positivos tende a vim para as empresas. Pois além da segurança, um controle interno bom dá um norte a qual os auditores e admiradores devem seguir, e conseqüentemente os objetivos serão atingidos de forma favorável.

Em linhas próximas, Crepaldi (2013, p. 464) destaca a definição de controle interno para O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados define:

O Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Diante disso, é de responsabilidade da empresa ter um controle interno adequado para seu ambiente, a função do auditor nesse ambiente é analisar, observar e dá sugestões de como e por onde prosseguir. Compreende-se a importância desse controle no momento que o mesmo garante bons resultados para as empresas, e uma continuidade segura de seus negócios.

Por outro lado, observa-se que não adianta ter um bom controle dentro das instituições se não há alguém para colocar em prática o mesmo e fazer suas observações de acordo com a execução das atividades. É nesse momento que entra a importância de se ter um auditor, de se ter uma auditoria interna dentro das empresas. A finalidade da auditoria interna é verificar se as normas internas estão sendo seguidas, e avaliar se as mesmas ainda estão de acordo com o proposto ou se precisa de novas normas, ou até mesmo certas modificações (CREPALDI, 2013, p. 481).

### 3. ERROS E FRAUDES

#### 3.1 Definição e caracterização de Erros e Fraudes

Definição de erros e fraudes pela Norma Brasileira de Contabilidade – NBCT 11 (1997, p.3): O termo *fraude* refere-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis. E o termo *erro* refere-se a ato não-intencional na elaboração de registros e demonstrações contábeis, que resulte em incorreções deles.

Características de fraudes de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade – NBCT 11 (1997, p.3) são:

- a) manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados;
- b) apropriação indébita de ativos;
- c) supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
- d) registro de transações sem comprovação; e
- e) aplicação de práticas contábeis indevidas.

Características de erros de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade – NBCT 11 (1997, p.3) são:

- a) erros aritméticos na escrituração contábil ou nas demonstrações contábeis;
- b) aplicação incorreta das normas contábeis; e
- c) interpretação errada das variações patrimoniais.

De acordo com Crepaldi, (2013, p. 286) o termo fraude caracteriza-se por:

[...] manipulação, falsificação ou alteração de registros ou modo que modifique os registros de ativos, passivos e resultados; apropriação indébita de ativos; supressão ou omissão de transações nos registros contábeis; registro de transações sem comprovação; e aplicação de práticas contábeis indevidas.

Na mesma página, Crepaldi caracteriza erros como: “[...] erros aritméticos na escrituração contábil ou nas demonstrações contábeis; aplicação incorreta das normas contábeis; interpretação errada das variações patrimoniais.”

### 3.2 Detecção e comunicação de Erros e Fraudes

Os responsáveis pela prevenção de fraudes e erros são a administração da entidade. O objetivo do auditor dentro das empresas é identificar e avaliar os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis decorrente de fraude e/ou erro; obter evidências de auditoria suficientes e apropriadas sobre os riscos identificados nas entidades; e responder adequadamente face à fraude e/ou erro ou à suspeita dos mesmos identificada durante a auditoria (NBC TA 240).

Quando o auditor se depara com casos de erros ou fraudes, cabe a ele verificar como está a real situação, e realizar todos os procedimentos cabíveis. Mediante isso, deve comunicar a administração da entidade auditada a qual foi descoberta o problema – de forma verbal ou escrita – o quanto antes possível. O auditor deve considerar todas as circunstâncias, até mesmo a possibilidade de envolvimento da alta administração, e antes de qualquer comunicação por escrito o auditor deve avaliar as circunstâncias do fato para se ter uma opinião mais precisa sobre o caso e se possível detectar de onde surgiu o problema, (CREPALDI, 2013).

De acordo com a NBC T 11 – IT – 03 – Fraude e Erro (1999, p.8):

O auditor deve avaliar as implicações de fraude e/ou erro relevantes em relação a outros aspectos de auditoria, particularmente quanto à confiabilidade das informações escritas ou verbais, fornecidas pela administração da entidade auditada. No caso de fraude e/ou erro não detectados por controle interno ou não incluídos nas informações da administração, o auditor deve reconsiderar a avaliação de risco e a validade dessas informações. As implicações de fraude e/ou erro, detectados pelo auditor, vão depender da relação entre, de um lado, a eventual perpetração e ocultação da fraude e/ou erro e, de outro

lado, procedimentos de controle específicos, e o nível da administração ou dos empregados envolvidos.

Quando se há dúvidas sobre as causas que levaram a acontecimentos como erros e/ou fraudes, onde essa dúvida inclui a alta administração da empresa auditada, o auditor deve avaliar antes da comunicação dos fatos todas as circunstâncias possíveis. Para o auditor, a tarefa de desconfiar dos próprios membros da entidade não é algo fácil, observando que todas as informações sobre a instituições passadas ao auditor é fornecida pela administração do ambiente. Obviamente uma administração que possa realizar tais atos, prepara se para o mesmo, tentando encobrir e dificultar o descobrimento. Em caso de descoberta o auditor deve ser minucioso, observar todos os fatos, e não descartar nenhuma possibilidade. Por isso a importância de ser ter uma boa auditoria dentro das empresas, auditores capacitados, observadores e minuciosos em seus trabalhos.

### 3.2.1 A responsabilidade do Auditor

“O auditor não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros.” (CREPALDI, 2013, p. 287). Porém, o trabalho do auditor é analisar o ambiente interno das empresas, observando os riscos que podem ocorrer, e consequentemente prevendo problemas futuros.

A NBCT 11 (1997, p.4) assegura também que:

O auditor deverá avaliar criticamente o sistema contábil, incluindo o controle interno, tanto em termos de concepção quanto de funcionamento efetivo, concedendo especial atenção às condições ou eventos que representem aumento de risco de fraude ou erro, que incluem:

- a) estrutura ou atuação inadequada da administração da entidade auditada ou de algum dos seus membros;
- b) pressões internas e externas;
- c) transações que pareçam anormais;
- d) problemas internos no cumprimento dos trabalhos de auditoria;
- e) fatores específicos no ambiente de sistemas de informação computadorizados.

“Para lidar com os erros e fraudes é necessário que o profissional auditor tenha conhecimento da Norma Brasileira de Contabilidade Técnica.” (NASCIMENTO, 2014). É através desse conhecimento que ao se deparar com possíveis problemas dentro da instituição o auditor responsável tende a entender com mais facilidade o problema, e se necessário o mesmo direciona os responsáveis da empresa para tomadas de decisões eficientes para que não aconteça problemas como erros e fraudes, e caso venha acontecer o mesmo tem conhecimento para dá diretrizes sobre como lidar com o mesmo.



Para Almeida (2007, p.73 apud. NASCIMENTO, 2014), para obter um controle mais seguro é necessário entender os seguintes fatos:

- a) Determinar os erros ou irregularidades que podem acontecer;
- b) Verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- c) Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- d) Emitir relatório – comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

De acordo com NBC TA 240 (p. 4, 2016) o auditor tem a responsabilidade de assegurar que não existe distorções no controle administrativo da entidade, eliminado assim a possibilidade de ocorrer erros e fraudes. O mesmo deve reconhecer o fato de que procedimentos de auditoria na detecção de erros podem não ser eficazes na detecção de fraude. Porém o auditor deve ter a capacidade de identificar os possíveis problemas que podem causar de erros e fraudes, o mesmo deve ter um comportamento questionador, observador e crítico sobre o ambiente interno da entidade, permitindo assim ao auditor tirar conclusões sobre tal fato.

A função do gestor auditor é observar se atividades realizadas dentro das empresas estão de acordo com o que a mesma planejou. No âmbito atual onde os meios tecnológicos, a busca por melhorias e a concorrência faz com que as empresas estejam sempre em atualização de seus negócios, trazendo para si meios que possam ajudar a alcançar seus objetivos. Tais mecanismos exigem uma administração eficiente para que se tenha um controle dos acontecimentos que ocorrem no ambiente externo da entidade.

### 3.3 Erros e Fraudes e o Controle Interno

“Erros e fraudes são resultados de elementos e eventos mal conduzidos que contribuem para seu surgimento podendo ocorrer em qualquer ambiente da empresa no ciclo de vida de processos mal administrados.” (SILVEIRA; SILVA 2015). Através de ações mal planejadas, o risco de ocorrer problemas no ambiente interno das empresas é maior. Como já citado anteriormente, é de responsabilidade da administração das empresas ter um controle interno, porém o auditor pode e deve das sugestões de como pode ser cumprido as atividades propostas pela entidade em maior segurança.

Para Attie (2009, apud SILVA; COUTO, 2018) o controle contábil e administrativo compreende:

- a) Controles Contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores



físicos sobre estes valores.

- b) Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito a eficiência operacional e a adesão a política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros (ATTIE, 2009, p. 186-187).

O papel do controle interno dentro das empresas é fundamental, onde tende a avaliar a legalidade das ações tanto financeira, como contábil e a administrativa. O controle interno possibilita que as atividades da empresa sejam desenvolvidas com eficiência e no tempo determinado pelo sistema de informações contábeis, onde fica os registros das operações realizadas na instituição, possibilitando a regularidade das operações, a adequação dos registros e dos controles e seus sistemas de informações, determinando assim seus reflexos nas demonstrações financeiras (LIMA, *et al.* 2012).

“O controle interno por si só não basta para prevenir a ocorrência de erros e fraudes.” (LIMA, *et al.* 2012). Além de se ter um controle interno, o mesmo não garante que não haja problemas como erros e fraudes, por isso a importância de um auditor que possa analisar esse controle e assegurar que os objetivos impostos então sendo cumpridos e garantir sempre melhorias.

Com o crescimento dos negócios, a administração das empresas sentiu a necessidade de aprimorar o ambiente interno, e priorizar as normas e os procedimentos adequados para melhorias. Onde, surge a importância do auditor interno, onde o mesmo tem como função busca atender a administração da empresa com maior grau de profundidade, examinando e analisando os processos realizados internamente. (ALMEIDA, 2010 apud NASCIMENTO, 2014).

## 4. A AUDITORIA INTERNA

### 4.1 Conceito e objetivo da Auditoria Interna

“A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente dentro da empresa que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado a administração.” (CREPALDI, 2013, p. 65).

Para Attie (1992, p. 28 apud ANTONIOLI *et al.* 2020), auditoria interna é:

[...] uma função independente criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. A proposta da auditoria interna é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

Observa-se a importância da auditoria interna dentro das empresas. Pois é a auditoria que ajuda o ambiente interno, desenvolvendo; avaliando; e garantindo que atinja seus

objetivos de forma mais segura.

LIMA, *et al* (2014): descreve auditoria interna como:

Uma atividade de avaliação objetiva e de consultoria, voltada a agregar valor e a melhorar as operações das organizações; auxilia a empresa a alcançar seus objetivos, através de um acompanhamento sistemático e com adequados enfoques, para avaliação e melhoria da eficácia dos controles, do gerenciamento de riscos, do desempenho dos processos e de governança corporativa.

O objetivo da auditoria interna é controlar o que acontece dentro das empresas, e através de dados coletados, gerar informações que auxiliem na tomada de decisões. E consequentemente com as ferramentas certas é possível implementar controles que se encaixem e se adaptem a cada realidade. Analisando assim a realidade da empresa, vendo os possíveis obstáculos, e considerando as melhores técnicas para o combate a erros e fraudes, (ANTONIOLI *et al.*, 2020).

“A Auditoria Interna tem como objetivo auxiliar à administração, como desenvolve suas atividades, oferecendo condições para um desempenho adequado de suas obrigações [...]” (NASCIMENTO, 2014). É através de análises que o auditor tem a capacidade de sugerir e recomendar melhorias as atividades impostas pela administração.

A NBC TI 01 – DA AUDITORIA INTERNA assegura que:

A auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

A auditoria interna é um alicerce dentro das empresas, um meio de assegurar que os objetivos e planos impostos pela administração sejam cumpridos dentro das normas e de uma forma mais segura possível. A mesma tem a finalidade de analisar e avaliar o ambiente, fazer um levantamento dos dados e estudar o controle interno, sempre em busca de melhorias e garantir segurança, detectando com antecedência possíveis problemas e até mesmo detecta-los caso aconteça.

## 4.2 Normas da Auditoria Interna

Com o crescimento dos negócios, as empresas sentiram a necessidade de aprimorar o ambiente interno, priorizando as normas e os procedimentos internos. Diante disso, surgiu o auditor interno, que busca atender a administração da empresa, através de auditorias, com maior grau de profundidade, examinando os processos realizados internamente (ALMEIDA, 2010 apud NASCIMENTO, 2014).

De acordo com Crepaldi (2013, p. 69):

A norma brasileira de contabilidade relativa à auditoria interna (NBCT 12) estabelece que a atividade da Auditoria Interna deve estar estruturada em procedimentos técnicos, objetivos, sistemáticos e disciplinados, com a finalidade de agregar valor ao resultado da organização, [...]

Espera-se dos auditores operacionais não só objetividade, mas, também, minuciosidade e exatidão no trabalho. O auditor interno deve manter seu conhecimento atualizados nas normas que lhe cabem, como as Normas Brasileira da Contabilidade, as técnicas contábeis, especialmente na área da auditoria, da legislação inerente a profissão, dos conceitos e técnicas administrativas e da legislação aplicável a entidade (CREPALDI, 2013).

### 4.3 Auditoria Interna X Externa

Apesar de existirem diferenças entre auditores internos e externos, ambos têm interesses de trabalhos em comuns entre eles. Os mesmos visam avaliar a condição patrimonial e garantir seus registros e informações quanto à integridade, tempestividade, fidedignidade e confiabilidade (NASCIMENTO, 2014).

Para Crepaldi (2013) as diferenças entre auditoria interna e externa são em relação ao trabalho, onde o trabalho feito pelo auditor interno normalmente é determinado pela gerência, enquanto do auditor externo é determinada pelas normas usuais reconhecidas no país ou requeridas por legislação específica.

A direção, pois o auditor interno dirige seus trabalhos para assegurar que o sistema contábil e de controle interno funcionam eficientemente, o trabalho do auditor externo, é determinado por seu dever de fazer com que as demonstrações contábeis reflitam com propriedade a situação contábil das empresas.

E a responsabilidade, onde a responsabilidade do auditor interno é para com a gerência, a do auditor externo geralmente é mais ampla. E o método de trabalho, que apesar das diferenças apontadas, os trabalhos de ambos são efetuados em geral por métodos idênticos. O auditor interno segue mais as rotinas de cunho interno, enquanto o auditor externo observa mais o cumprimento das normas associadas às leis de forma bem ampla.

“A auditoria interna certifica a credibilidade das informações internas processadas e registradas [...] se faz necessária para que haja total transparência em todos os processos da empresa” (SILVEIRA; SILVA 2015). É através da auditoria interna que o auditor se certifica as informações das entidades. A mesma é necessária para prevenção de possíveis problemas como erros e fraudes dentro das organizações.

Logo adiante Silveira e Silva (2015), destacam a auditoria externa como o principal meio de descoberta da fraude dentro das empresas, embora não seja este o papel fundamental da mesma. O vazamento de informação de dentro das instituições é muito real e ao mesmo tempo difícil de se ter medidas que abarque essa necessidade de seguridade, isso mostra a necessidade de controles internos mais rigorosos.



### 4.3.1 Ética profissional da Auditoria Interna e Externa

Para Crepaldi (2013), a responsabilidade do auditor é de extrema importância a ser seguida dentro de uma instituição, é mediante seus serviços que se é possível conhecer todas as irregularidades, erros, falhas dentro do grupo seu de empresas. Um bom auditor sempre se comporta dentro de um código de ética, somente assim conseguirá os resultados que dele se esperam e que é exigido pela administração da entidade a qual ele presta serviço. Segue algumas exigências do código de ética para o auditor:

- a) subordinação hierárquica dentro da empresa: ou dentro do grupo, o auditor deve sempre respeitar ordens impostas pela hierárquica dos setores da empresa a qual o mesmo esteja servindo;
- b) modo de trabalho: o auditor pede e não exige a colaboração da área auditada sob revisão, a exigência do auditor deve sempre ser formuladas respeitando o trabalho alheio;
- c) envolvimento em política interna ou de qualquer nível: quando há grupos que visam seu próprio crescimento ao invés de apenas o da empresa, um bom auditor até ouve suas ideias, mas nunca participa de suas políticas;
- d) discrição: o auditor sempre tem acesso geral aos documentos da empresa auditada, o mesmo é obrigado a manter um sigilo absoluto dessas informações;
- e) observância dos regulamentos internos: normas, instruções, leis etc.;
- f) comportamento pessoal: um bom auditor deve conhecer a função do seu trabalho dentro de uma empresa, o mesmo saberá como lidar com cada situação e como fazer, dando poder ao seu cargo. O mesmo deve manter um bom relacionamento com toda a hierarquia da empresa, onde o mesmo está nessa hierarquia pontuando e analisando os objetivos de controle da tal entidade.

### 4.4 Auditoria no Controle Interno para identificação e prevenção de Erros e Fraudes

A auditoria é uma das chaves principais para se ter um bom funcionamento do controle interno proposto pela administração das empresas, proporcionando confiança e segurança. A visão do auditor é analisar todos os objetivos propostos pela entidade e observar suas realizações, dando palpites e ideias, e garantindo sempre melhorias.

Para Abreu (2012), em casos de problemas no controle interno o auditor deve examinar e comunicar a administração da entidade.

O auditor, mediante avaliação das demonstrações contábeis deve informar a ocorrência de erros e fraudes à administração da companhia auditada, mesmo não tendo a responsabilidade na "prevenção e identificação" destes, pois

a administração é responsável pelos controles internos, e “o auditor externo deve planejar seu trabalho, avaliando o risco de sua ocorrência, de forma a detectar aqueles que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis”, devendo informar caso encontre-os para que sejam feitas correções, e sobre o reflexo destes na emissão do parecer, caso estas não forem feitas. (LIMA; CASTRO, 2003, p. 23 apud ABREU, 2012).

O auditor deve possuir conhecimento para ao se deparar com situações como erros e fraudes, saber identificar e analisar, e saber como fazer essa comunicação a entidade. Visando que para o auditor todos se tornam suspeitos diante de erros e fraudes, então antes da comunicação a administração o mesmo deve fazer balanços e estudos para saber de onde vem os erros e as fontes. E esse trabalho só se dar através de análises de dados e conhecimento na área trabalhada.

Diante disso, é visível uma boa auditoria dentro das empresas, onde o cumprimento dos objetivos propostos pela instituição é também um benefício não só a empresa mais ao auditor que está auditando. Onde o mesmo garante ao patrimônio um benefício de um bom controle, reduzindo a existência de possíveis problemas, negligência, incapacidade, erros e fraudes. Ter um bom auditor para assegurar melhorias é imprescindível para qualquer gestão organizacional. Observando isso, a auditoria interna, um bom controle interno, um bom auditor são essenciais dentro das empresas para realizar e analisar o meio empresarial, garantindo uma maior segurança dentro do ambiente patrimonial e dando uma maior confiança diante dos relatórios contábeis e gerenciais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi apresentar de uma forma mais clara a importância da auditoria dentro das entidades empresariais. É visível que os donos de empresas estão sempre buscando o melhor para seus negócios, visando isso problemas como erros e fraudes não são toleráveis. E para que esses problemas não aconteçam ou até mesmo diminuir a ocorrência de acontecimentos, é necessário se ter um controle interno que dê segurança aos negócios. Um controle que além de impor metas e objetivos, esteja propondo um ambiente seguro dentro das instituições.

Foi discorrido de uma forma mais profunda sobre erros e fraudes, as consequências desagradáveis que se tem ao acontecer tais fatos dentro das instituições, e prevenções que podem assegurar que tais empecilhos não venha a acontecer, ou diminuir o risco. Onde se tem a controle interno, a importância do controle interno dentro das empresas para garantir não só um aumento de negócios, mais uma segurança acerca dos mesmos. Além da importância de se ter um auditor para analisar e assegurar de que o controle imposto pela administração da instituição está sendo feito da forma correta, e analisar os dados oriundos da mesma.

É perceptível a importância de uma auditoria interna, onde o auditor além de assegurar um bom resultado dos objetivos propostos pelo controle interno da instituição, o mesmo propõe meios de melhorias, analisa os fatos, observa e ler os acontecimentos, assegurando assim um maior conforto para os donos. Visando tudo isso, exige-se de auditorias que



possam controlar as informações que ocorrem dentro das entidades empresariais. A auditoria traz confiabilidade e segurança aos donos de empresas que investem em suas entidades.

## Referências

ABREU, F. B. **O impacto dos riscos da auditoria na detecção de erros e fraudes nas demonstrações contábeis** – um estudo em empresas de auditoria, com profissionais da área. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EMAE-98FEAY>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

ANTONIOLI, Bianca. et al. Auditoria interna para melhoria de processos, controle e combate a fraudes e erros. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**. Jan. – dez. 2020 v. 9, n. 1, 21-38 ISSN: 2238-5479. Disponível em: <http://www.refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/312>. Acesso em: 11 de out. de 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Brasília, de 22 de fevereiro de 1999. **Resolução CFC n.º 836/99**. Aprova a NBC T 11 – IT – 03 – Fraude e Erro. Disponível em: <https://cfc.org.br/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n.º 1.207/09**. Aprova a NBC TA 240 – Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude, no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis. Disponível em: <https://cfc.org.br/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

CORREIA; FERREIRA. **Responsabilidade do auditor diante da descoberta de fraude**. Associação educativa evangélica, 2018. Disponível em: <http://45.4.96.19/bitstream/ae/8245/1/TCC%20-%20Cleysson.pdf>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

CREPALDI, A. S. **Auditoria contábil teoria e pratica**. 9. Ed. Atlas. 2013.

CRUZ, C. F.; SOUSA JÚNIOR, A. B. Atividade de auditoria contábil: um enfoque teórico de sua aplicação em empresas. **Entrepreneurship**, v.2, n.2, p.1-16, 2018. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2018.002.0001>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

LIMA, Hyder. et al. **Controle Interno como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes Dentro das Organizações**. IX SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416604.pdf>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

LIMA, K. R. et al. A importância da auditoria para a prevenção de erros e fraudes na organização. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)**, v. 1, n. 2, edição 1, jan./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifacfe.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1226>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

MOURA, Renan Gomes de; et al. A Importância Da Auditoria Interna Na Prevenção De Fraudes Nas Organizações. **Ética e gestão, juntas por um crescimento sustentável**. 26 e 27 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/11825277.pdf>. Acesso em: 27 de mar. de 2022.

NASCIMENTO, P. E. F. **Auditoria independente: como lidar com erros e fraudes nas organizações**. Aparecida de Goiânia, Goiás, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/19850887-Auditoria-independente-como-lidar-com-os-erros-e-fraudes-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 22 de out. de 2021.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. **Aprovar a NBC TI 01** – Da Auditoria Interna. Brasília, 21 de novembro de 2003. Disponível em: <https://cfc.org.br/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

SILVA; COUTO. **O papel da auditoria interna na prevenção de erros e fraudes nas organizações**. FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE, 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2154>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

SILVEIRA; SILVA. **A relevância da auditoria interna na identificação e prevenção de erros e fraudes**. 2015. 20 f. TCC (Especialização em Auditoria e Controladoria Empresarial) - Universidade Federal de

Mato Grosso, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Cuiabá, 2015. Disponível em: <https://bdm.ufmt.br/handle/1/472>. Acesso em: 06 de set. de 2021.

VIEIRO; COSTA. Auditoria: sua importância e atuação como ferramenta de apoio a gestão empresarial. **Revista de empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas (REGMPE)**, 2016. (2013, p. 12) Disponível em: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/97/101>. Acesso em: 06 de set. de 2021.



# CAPÍTULO 38

## **CONTRIBUIÇÕES DA CORRETA ELABORAÇÃO DA DRE PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

*CONTRIBUTIONS OF THE CORRECT ELABORATION OF THE DRE TO  
THE DECISION MAKING PROCESS*

**Ailton Moraes Furtado<sup>1</sup>**

**Rosana Lima Gomes<sup>1</sup>**

**Rejanny Monteiro<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão



## Resumo

**D**evido a necessidade de informações e crescente demanda por parte de demonstrações contábeis elaboradas corretamente, este trabalho mostrou as contribuições da correta elaboração da DRE para o processo de tomada de decisão, obteve como problematização descobrir que uma DRE só auxilia na tomada de decisão quando é elaborada sem erros e seguindo as normas vigentes. Obteve como objetivo geral, levar o leitor a compreender os benefícios de uma DRE elaborada corretamente para o início de tomada de decisão, quais os benefícios acerca das características de elaboração que são: relevância, compreensibilidade, comparabilidade e confiabilidade, o que elas trazem de importância na elaboração. Evidenciou a forma correta de estruturação, enfatizando como obter receita bruta, como apurar lucro ou prejuízo operacional, apurar o lucro antes do IR e CSLL e a apuração correta do lucro do exercício. Foi demonstrado alguns fatos que podem levar uma DRE a proporcionar uma tomada de decisão incorreta, foi falado o porquê que essa demonstração contábil serve para acionistas, sócios, governo, gestores e administradores, eles necessitam que ela esteja correta; caso as receitas e despesas estejam estruturadas de forma incorreta pode trazer malefícios para a tomada de decisão, o princípio da competência deve ser o maior princípio a ser seguido nos métodos de elaboração e que as notas explicativas servem de auxílio em todo tipo de decisão. Foi utilizado neste trabalho, uma pesquisa de revisão de literatura, limitando em 10 anos o uso de obras acerca do tema como fonte de metodologia.

**Palavras-chave:** Forma de estruturação, Métodos de elaboração, DRE, Tomada de decisão, Demonstrações contábeis.

## Abstract

**D**ue to the need for information and growing demand on the part of correctly prepared financial statements, this work showed the contributions of the correct elaboration of the DRE to the decision-making process, obtained as a problematization to discover that a DRE only helps in decision making when it is prepared without errors and following the current regulations. Its general objective was to lead the reader to understand the benefits of a DRE prepared correctly for the beginning of decision making, what are the benefits about the elaboration characteristics that are: relevance, understandability, comparability and reliability, what they bring of importance in the elaboration. It showed the correct form of structuring, emphasizing how to obtain gross revenue, how to determine operating profit or loss, determine profit before IR and CSLL and the correct calculation of profit for the year. It was demonstrated some facts that can lead a DRE to provide an incorrect decision-making, it was said why this accounting statement is for shareholders, partners, government, managers and administrators, they need it to be correct; if the income and expenses are incorrectly structured, it can bring harm to decision making, the principle of competence should be the main principle to be followed in the preparation methods and that the explanatory notes serve as an aid in all types of decision. A literature review research was used in this work, limiting in 10 years the use of works on the subject as a source of methodology.

**Keywords:** Structuring form, Elaboration methods, DRE, Decision making, Accounting statements.



## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que atualmente a busca por relatórios contábeis exatos se tornou cada vez mais utilizado, devido as oscilantes situações econômicas e sociais enfrentadas pela sociedade empresarial, com isso, a DRE tem grande participação para eventuais decisões tomadas acerca da entidade, afinal, ela é um relatório que tem como objetivo evidenciar os fatos ocorridos em determinado período, demonstrando se houve lucro ou prejuízo, porque demonstra o resultado do exercício. E quando é elaborada corretamente tende a ser capaz de providenciar tomadas de decisões mais corretas e vantajosas a favor da entidade.

A pesquisa que foi percorrida, mostra para a sociedade os benefícios que geram ao ter conhecimento do assunto apresentado, para os acadêmicos que queiram seguir nesta área, o quanto importante é obter conhecimento desde a sala de aula, das formas de análise, elaboração, erros que acontecem, processos que as fazes não podem ser quebradas, garantir que tenham incentivos com a finalidade de motivar o interesse por parte das pessoas e mostrar a elas que é importante ter esse tipo de conhecimento, beneficiando e incentivando o mercado, a valorizar mais as informações contidas e que sejam investidos e disponibilizado mais estudos qualificando profissionais para o mercado que estará cada vez mais disputado e competitivo.

Diante do exposto, o problema de pesquisa foi: Quais as contribuições da correta elaboração da DRE para o processo de tomada de decisão?

O objetivo geral da pesquisa foi demonstrar as contribuições da correta elaboração da DRE para o processo de tomada de decisão. Já os objetivos específicos foram: caracterizar a DRE, discorrer sobre os métodos de elaboração e estruturação de uma DRE, e apontar as contribuições da correta elaboração da DRE para o processo de tomada de decisão.

A pesquisa científica em questão foi desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 10 anos, de autores como: Osni Ribeiro, Cemin, Faber, Cardoso dias dentre outros; foi mostrado que é muito oportuno que as pessoas conheçam do assunto percorrido, afinal, foi inspirado na legislação, normas que regem a contabilidade e obras literárias como: estrutura das demonstrações, demonstração do resultado do exercício para o ambiente corporativo, contabilidade e práticas básicas dentre outras renomadas

Para viabilizar a realização das pesquisas e busca de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras chaves: métodos de elaboração, forma de estruturação, tomada de decisão, DRE e demonstrações contábeis.

## 2. DISCORRER SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA DRE

Uma das características da DRE é poder relatar vários tipos de informações em forma de dados, com o objetivo de influenciar quem precisa da informação, e dizer as pessoas que não se trata só de um relatório contábil e sim, tudo que se passou em uma entidade num determinado período, seguindo suas características qualitativas, onde todos os atributos tornam aquelas informações essenciais e indispensáveis. Na própria resolução do CFC 1.121/08 (BRASIL, 2008), enfatiza que é preciso obter o máximo de informação para garantir a confiabilidade e que todo relatório contábil só se torna útil se possuir todos os atributos de suas características qualitativas.

Segundo Ribeiro (2014), a DRE é um relatório contábil que tem como objetivo evidenciar a composição do resultado formado em determinado período, baseado no princípio da competência, onde toda sua composição é feita no confronto de receitas, custos e despesas, evidenciando todas as operações ocorridas em determinado período. Com isso, faz-se necessário que todos os dados apresentados sejam verídicos e apresentem as características fundamentais que são: Relevância, comparabilidade, compreensibilidade e confiabilidade.

### 2.1 Característica qualitativa da relevância

Essa característica trata-se de citar o que significa cada informação contida na DRE, sendo capaz de promover relativas mudanças nos tipos de decisões tomadas por usuários da contabilidade. De acordo com o art. 2º da lei 1.121/2008, de 28 de março de 2008 (BRASIL, 2008), para serem úteis, as informações devem ser relevantes às necessidades dos usuários na tomada de decisões. As informações são relevantes quando podem influenciar as decisões econômicas dos usuários, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes, futuros ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores.

De acordo com o art 2º da lei 1.121/08, de 28 de março de 2008, (Brasil, 2008) muito se usou a relevância na próxima característica que iremos falar, da comparabilidade; uma demonstração é muito relevante quando se mede os eventos ocorridos no passado, com intuito de que não aconteçam novamente se for algo prejudicial para entidade, seja com um gasto muito elevado para aquilo bem provável que não terá retorno para a organização, ou permanece-lo se for algo muito bom que no passado trouxe valor para aquele local, e quando a DRE demonstra esses valores explícitos, fica notório o uso como elemento de previsão que é ampliado quando itens incomuns, anormais e esporádicos de receita ou despesa são divulgados separadamente, onde tem-se uma visão mais detalhada de tudo que aconteceu e fica muito mais claro para executar as decisões sempre como alvo de melhoria para aquela companhia.

## 2.2 Característica qualitativa da comparabilidade

Segundo o art 2º da lei 1.121/08, de 28 de março de 2008, (Brasil, 2008), os usuários devem poder comparar as demonstrações contábeis de uma entidade ao longo do tempo, a fim de identificar tendências na sua posição patrimonial e financeira e no seu desempenho. Os usuários devem também ser capazes de comparar as demonstrações contábeis de diferentes entidades a fim de avaliar, em termos relativos, a sua posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mutações na posição financeira.

Conseqüentemente, a mensuração e apresentação dos efeitos financeiros de transações semelhantes e outros eventos devem ser feitas de modo consistente pela entidade, ao longo dos diversos períodos, e por entidades diferentes. Esta característica é muito utilizada por uma DRE de fim de exercício social, caso a entidade use para fins orçamentários visando o ano subsequente ou a comparação com o feito no ano anterior e o realizado no exercício social presente, a comparabilidade é muito importante para rever todos acontecimentos ocorridos e prevê quais poderão acontecer futuramente, e tudo isso implica diretamente nas tomadas de decisões que irão acontecer, todo indicativo que os usuários obtiveram é fundamental para as análises daquele mercado no futuro, se o que se foi planejado ocorreu dentro daquilo que foi previsto? Se a margem de lucro satisfaz? ou se precisar de mudanças, quais serão feitas? e todas as respostas para essas perguntas ele irá encontrar na DRE (COSTA FILHO; CABRAL DA SILVA, 2018).

Por isso a comparabilidade é uma das características mais satisfatórias dentro de uma DRE. O uso da comparabilidade é muito frequente pelas empresas que trabalham com centro de custo, onde a medida dos seus gastos é feita por setor, verificando o que cada setor está custando para a entidade, comparando os retornos que eles trazem, o que geram de despesa para aquele negócio e com isso poder ter um controle mais assertivo do negócio e assim poder proporcionar as partes interessadas um demonstrativo exato.

## 2.3 Característica qualitativa da compreensibilidade

Uma informação que tenha como objetivo levar o leitor a identificar e entender tudo que aconteceu ela precisa ser compreensiva, uma DRE que pretende passar o máximo de informação para ser comparável e relevante, com o objetivo de servir de auxílio para a tomada de decisão, ela tem que ser compreendida por todos, seja para o gestor daquele negócio, um investidor que precisa verificar os resultados daquele grupo e saber se é viável investir ali, o sócio para verificar o que aconteceu naquele período, para todos, a informação deve ser compreendida e interpretada do mesmo jeito, com uma linguagem "fácil", onde todos vão entender sobre os acontecimentos naquele exercício (COSTA FILHO; CABRAL DA SILVA, 2018).

Caso cada indivíduo interprete a DRE de uma forma diferente, a demonstração do resultado e exercício pode perder a credibilidade para aquela entidade, e vai necessitar de mais detalhes que podem ser encontrados nas notas explicativas, e o tomador da informação vai necessitar de que as notas explicativas sejam bem descritas e detalhadas, para assim conseguir entender que aqueles fatos se trataram da realidade e foi elaborada corretamente, que apenas faltou uma elaboração mais compreensiva, mesmo sabendo

que há uma necessidade de estudo acerca dessa demonstração contábil.

Uma qualidade essencial das informações apresentadas nas demonstrações contábeis é que elas sejam prontamente entendidas pelos usuários. Para esse fim, presume-se que os usuários tenham um conhecimento razoável dos negócios, atividades econômicas e contabilidade e a disposição de estudar as informações com razoável diligência. Todavia, informações sobre assuntos complexos que devam ser incluídas nas demonstrações contábeis por causa da sua relevância para as necessidades de tomada de decisão pelos usuários não devem ser excluídas em nenhuma hipótese, inclusive sob o pretexto de que seria difícil para certos usuários as entenderem. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008. s.p).

## 2.4 Característica qualitativa da confiabilidade

De acordo com Caetano (2021, p.15) “a informação fornecida das demonstrações contábeis deve ser confiável. A informação é confiável quando está livre de desvio substancial e viés”. Toda demonstração contábil ou financeira precisa ser de total confiança das partes interessadas, mas, isso não significa que ela está livre da neutralidade, elas têm destino certo, e não podem ser predeterminadas, caso isso aconteça vai acabar tirando a essência da sua originalidade que serve para demonstrar a real situação de um determinado período, evidenciando se houve lucro ou prejuízo e quando há uma predeterminação acaba sendo transformada em um relatório interno, que objetiva seus próprios interesses e de acordo com os CPCs, NBCTs e a legislação, não pode predispor o que vai acontecer, e sim deixar que determine o resultado do exercício.

As pessoas necessitam de informações concretas para unificar e servi de base ou auxílio para a tomada de decisões que virão a ser feitas, para isso, precisam representar sua utilidade, apresentando as informações reais que são influenciáveis e que fazem a diferença na busca de alcançar resultados ou desfechos que aconteceram durante aquele período, e que só foi confirmado quando foi evidenciado na DRE.

O conselho federal de contabilidade, instituído na lei art 2º da lei 1.121/08, de 28 de março de 2008 (BRASIL, 2008) que para ser confiável, a informação constante das demonstrações contábeis deve ser completa fornecendo absolutamente tudo o que ocorreu e de forma detalhada, para que os dados sejam discutidos e compreendidos dentro dos limites de materialidade e custo. Uma omissão pode tornar a informação falsa ou distorcida e, portanto, não-confiável e deficiente em termos de sua relevância, pois, passa uma informação incorreta daquele local. E com a permanência dessas omissões pode levar a processos interpessoais, pode levar ao governo sonegação de informação, principalmente quando se é obrigado a publicar suas demonstrações contábeis (no caso de uma empresa S/A), em auditorias se forem encontradas divergências, podendo adquirir como consequências, pagamento de multas.

Quando se omite informações, pode até levar uma empresa a falência, porquê quando se tem uma DRE que não evidencia os fatos ocorridos fidedignos e conforme o princípio da competência, os seus passivos podem elevar seus ativos, podendo conduzir uma empresa ao descontrole das suas despesas, que logo se transformam em passivos excess-

sivos, por isso que se enfatiza que uma DRE precisa ser muito bem elaborada para poder ser útil na tomada de decisão de uma entidade, e só obtendo confiabilidade nas informações para tomar atitudes corretas e um controle positivo de um negócio.

## 2.5 Característica geral de uma DRE

A Demonstração de Resultado tem como objetivo apresentar o resultado do confronto de receitas e despesas, mas, para isso a contabilidade deve seguir características e regras previstas em leis e nas orientações do conselho federal de contabilidade. Atrelada às resoluções do Comitê de Pronunciamento Contábil, a DRE é uma demonstração que será apresentada verticalmente e terá como a maior característica a dedução para chegar no resultado (COSTA FILHO; CABRAL DA SILVA, 2018).

Essa demonstração está diretamente ligada ao princípio contábil e às características qualitativas da contabilidade, a partir do momento que é seguido as normas e princípios imposto pelos órgãos regulamentadores da contabilidade, pode-se concluir que aquele demonstrativo será verídico, terá a assertividade que todos precisam para ter um controle de uma entidade (SILVA, 2018).

A DRE deve ter como espelho os princípios contábeis, seguir como base as características mencionadas para ter segurança nas informações fornecidas, e quando se utiliza esses métodos é certeza que todas as deduções até chegar ao lucro ou prejuízo estão corretas, livre de erros e isso passa confiança a quem necessita dessas informações, contendo todas essas características, pode-se dizer que a DRE serviu positivamente para o controle e decisões que foram tomadas e tudo isso graças a sua elaboração correta.

## 3. MÉTODOS DE ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE UMA DRE

Segundo o art 176 da lei 6.404/76 de 15 de dezembro de 1976 (Brasil, 1976), cada exercício deve elaborar uma DRE com objetivo de descobrir se naquele período aquela entidade obteve lucro ou prejuízo, e só irá descobrir quando fizer o confronto entre receitas e despesas que no final, irão evidenciar se naquele exercício foi obtido lucro ou prejuízo com intuito de auxiliar na tomada de decisão, pensando nisso, essa legislação criou um modelo a ser seguido de estruturação e conseqüentemente, determinando um método de elaboração padronizado objetivando em um relatório mais compreensível e exato conforme modelo abaixo.

RECEITA OPERACIONAL BRUTA (Receita de Vendas)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA
Devoluções das Vendas
Abatimentos e Descontos Incondicionais sobre as Vendas
Tributos incidentes sobre as Vendas
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) CUSTOS DAS VENDAS
Custo dos Produtos e/ou Mercadorias e/ou Serviços Vendidos
= RESULTADO (LUCRO OU PREJUÍZO) OPERACIONAL BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
Despesas com Vendas
Despesas Administrativas
Despesas Financeiras
(+) Receitas Financeiras
Variações Monetárias e Cambiais Passivas
(+) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
(-) OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS
= RESULTADO (LUCRO OU PREJUÍZO) OPERACIONAL LÍQUIDO ANTES DO "IR" e da "CSLL"
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES
(-) Participações: Debêntures, Empregados, Administradores, Outras Contribuições/ Doações
(=) RESULTADO (LUCRO OU PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

**Quadro 1** – estrutura geral da DRE com bases legais nas leis 6.404/76, 11.638/07 e MP 449/08  
**Fonte:** Brinckmann (2014, p.36)

Uma demonstração do resultado do exercício para ser considerada correta e influenciar na tomada de decisão de uma entidade, deve seguir o modelo acima, a elaboração deve seguir essas contas sintéticas, mas, podem ser incluídas contas analíticas, capacitando quem necessita de informações tudo que ocorreu naquele período com mais detalhes, sem um número máximo de contas que depende dos ramos e atividades de cada entidade, podendo ter dezenas, centenas ou até milhares de contas analíticas para demonstrar com mais detalhes cada acontecimento daquela organização.

A estrutura da DRE apresentada no Quadro 1, se constitui em um modelo "genérico", que pode ser mais "simples" ou mais "complexo" dependendo do tamanho e nível de atividade da entidade. Por exemplo, micro e pequenas empresas, como salões de beleza, videolocadoras ou restaurantes necessitarão de DREs com menos elementos, enquanto grandes empresas provavelmente necessitarão descrever mais e melhor certos grupos de despesas, entre outros itens (BRINCKMANN; ROQUE, 2014).

Logo abaixo, será destacado resumidamente cada conta sintética da estrutura geral da DRE conforme quadro 1, percorrido dos métodos de elaboração mais detalhado para compreensão, com o objetivo de mostrar como deve funcionar uma elaboração correta, para auxílio na tomada de decisão que só pode ser tomada com exatidão nas informações

que lhe são fornecidas.

### 3.1 Como obter receita operacional bruta e chegar à receita operacional líquida

Para Greco e Arend (2013), para obter receita operacional bruta é preciso que cada entidade tenha feito vendas em determinado período, esse resultado das vendas é chamado de receita operacional bruta, que podem ser retirados de vendas de produtos e serviços, por isso é de extrema importância que sejam utilizadas as características qualitativas da contabilidade até mesmo na receita para poder diferenciar, caso a entidade obtenha receitas com produtos e serviços para melhor servir de tomada de decisão

Para chegar em receita operacional líquida, é preciso fazer as deduções da receita bruta, que são os descontos incondicionais que serão encontrados pelas parcelas redutoras de preço de vendas e serviços, abatimentos de avarias que ocorreram na venda do produto ou produto entregue de forma errada e os tributos que são incidentes e estão ligados diretamente com a venda tais como: ICMS, ISQN, IPI e IE (GRECO; AREND, 2013).

RECEITA OPERACIONAL BRUTA (Receita de Vendas)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA
Devoluções das Vendas
Abatimentos e Descontos Incondicionais sobre as Vendas
Tributos incidentes sobre as Vendas
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

**Quadro 2** – apuração da receita operacional líquida

**Fonte:** Brinckmann (2014, p.37)

### 3.2 Como apurar se houve lucro ou prejuízo operacional bruto

O lucro ou prejuízo bruto é evidenciado na DRE quando se calcula a diferença entre as vendas líquidas que foram evidenciadas na receita operacional líquida e o CMV, CSP OU CPV. O CMV (custo de mercadorias vendidas), são gastos correspondentes ao estoque inicial, mais os fretes que aconteceram na compra da mercadoria, impostos e taxas que foram incidentes na compra das mercadorias que não podem ser recuperados e depois subtraindo o estoque final para ter como resposta qual foi o custo só com mercadoria naquele período (RIBEIRO, 2014).

De acordo com Ribeiro (2014, p. 62) "O custo dos serviços prestados compreende o material empregado, a mão de obra, bem como outros gastos necessários para realização dos serviços que estejam diretamente ligados a eles". O CSP segue basicamente o conceito do CMV, a diferença é que um se trata de uma empresa do ramo comercial e outra do setor de serviço; a analogia das duas é a mesma.

O CPV é correspondido pelo estoque inicial dos produtos acabados naquele período, mais o custo da produção que foi finalizada naquele exercício e menos o estoque final para



chegar ao custo dos produtos totais desejado (RIBEIRO, 2014).

RECEITA OPERACIONAL BRUTA (Receita de Vendas)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA
Devoluções das Vendas
Abatimentos e Descontos Incondicionais sobre as Vendas
Tributos incidentes sobre as Vendas
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) CUSTOS DAS VENDAS
Custo dos Produtos e/ou Mercadorias e/ou Serviços Vendidos
= RESULTADO (LUCRO OU PREJUÍZO) OPERACIONAL BRUTO

**Quadro 3** – apuração do resultado (lucro ou prejuízo) operacional bruto

**Fonte:** Brinckmann (2014, p.39)

Logo acima, consta atualizado mais uma etapa da estruturação da DRE, que logo após verificar a receita bruta e todas suas deduções, se chegou à receita operacional líquida, que é diminuída do seu custo direto e assim tem o lucro ou prejuízo operacional do período, caso seja demonstrado sua elaboração nessa estruturação, pode-se concluir até este exato momento como correta toda e qualquer decisão tomada se baseada em sua elaboração e estruturação.

### 3.3 Como apurar o resultado operacional líquido antes do IR e CSLL

Uma das etapas mais importantes para averiguar e investigar se uma DRE está correta é na fase de buscar o resultado operacional líquido, neles estão contidas as despesas mais propícias de erros de elaboração, por isso nessa pesquisa consta a forma correta de elaboração. Quando uma empresa tende buscar esse resultado ela espera que encontre lucro, e para saber se houve lucro nesta etapa, se usa a equação LOB (lucro operacional bruto) – DO (despesas operacionais) que é composta pelas despesas com vendas, administrativas, financeiras e receitas financeiras conforme quadro abaixo (BRINCKMANN, 2014).

(-) DESPESAS OPERACIONAIS
Despesas com Vendas
Despesas Administrativas
Despesas Financeiras
(+) Receitas Financeiras
Variações Monetárias e Cambiais Passivas
(+) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
(-) OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS
= RESULTADO (LUCRO OU PREJUÍZO) OPERACIONAL LÍQUIDO ANTES DO "IR" e da "CSLL"

**Quadro 4** – apuração do resultado operacional líquido antes do "IR" e "CSLL"

**Fonte:** Brinckmann (2014, p.40)

Despesas operacionais segundo Polizel, Villalva e Santos (2015, p. 212), "São os gastos necessários para a obtenção de receita. As Despesas são divididas em quatro grupos:



despesas administrativas, despesas de vendas, resultado financeiro e outras despesas e receitas". Para que uma empresa funcione são necessários gastos diretos e indiretos, desde a parte que intervém na venda, na administração dos negócios, existem despesas inesperadas e até outras receitas que não são programadas, mas, dispões no resultado.

Despesas administrativas São conhecidas como despesas gerais, referem aos gastos da maioria dos departamentos da empresa, com exceção do departamento de produção (custos) e de vendas. Temos como exemplo: salários e encargos, alimentação dos empregados, vale transporte, materiais de escritório, materiais de limpeza, combustíveis etc. Despesas com Vendas: São conhecidas como despesas comerciais e referem-se aos gastos com a promoção e divulgação do produto da empresa. Temos como exemplo: Publicidade e Propaganda, Marketing e despesas relacionadas ao departamento comercial, (POLIZEL; VILLALVA; SANTOS, 2015, p. 212).

As despesas financeiras correspondem basicamente aos empréstimos e financiamentos adquiridos ao longo do tempo, conhecidas como as despesas bancárias, tais como: tarifa de boleto, juros, encargos, IOF e etc. (GRECO; AREND, 2013).

Para Ribeiro (2014), outras despesas e outras receitas operacionais nada mais são que receitas e despesas que não se enquadram nos critérios determinados de receitas e despesas mensurados para cada ramo de atividade, aquelas que não estavam previstas e que não fazem parte do plano de contas interno daquela entidade. Já as receitas financeiras, estão previstas na lei nº 11.941/2009, que diz que os ganhos e as perdas que são decorrentes de baixas de bens, ou os direitos do seu ativo imobilizado podem ser classificados como outras receitas financeiras.

Já as variações monetárias e cambiais ativas ou passivas, com prendem as variações nos valores originais de quaisquer direitos de crédito ou obrigações da entidade que decorram de atualizações proveniente de índices ou coeficientes atrelados a esses valores originais (monetária), ou de flutuações na taxa cambial (cambial) que modificam tais valores originais, (BRINCKMANN, 2014, p. 42).

Quando se tem em evidencias todos esses dados na sequência correta e no seu devido lugar, a entidade pode apurar seu lucro antes dos "IR" e "CSLL", essas despesas têm que ser muito bem alocada, caso seja distorcida, pode afetar em grande escala uma entidade e acarretar problemas preocupantes na hora de tomar qualquer decisão conforme foi mostrado no capítulo 4 desta pesquisa.

### **3.4 Apuração do resultado líquido do período**

Depois de todas as despesas em evidências, todas alocadas de forma correta chega a hora mais importante para a entidade, descobrir o resultado do exercício. O lucro demonstra claramente que a entidade esteve situação positiva naquele período, mas, nem sempre esse valor positivo é considerado retorno de investimento naquela sociedade analisado pelos sócios. Quando chega nesta fase, os usuários dessa informação já tiveram uma ideia das decisões que podem ser tomadas acerca do lucro que obtiveram e se tiveram

prejuízo, a contabilidade tem uma participação importante nas decisões que precisam ser tomadas conforme a lei vigente com a opção de prorrogar os dividendos para o próximo exercício (COSTA FILHO; CABRAL DA SILVA, 2018).

Logo abaixo, a estrutura exposta é apropriada para dividir os lucros com as partes interessadas, que são as debêntures que são recursos a longo prazo recebidos como empréstimo de terceiros para investir em um projeto daquela entidade e tem participação naquele exercício, tem também a participação de empregados e administradores caso a empresa tenha o PLR que faz a divisão dos lucros e resultados com seus colaboradores e administradores, e por fim as outras contribuições e doações são deduzidas quando vão para a previdência privada ou para instituições (BRINCKMANN, 2014).

LUCRO OPERACIONAL APÓS O "IR" E "CSLL"
( - ) Participação de Debêntures
( - ) Participação de Empregados
( - ) Participação de Administradores
( - ) Outras Contribuições/ Doações
<hr/>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (LLE)

**Quadro 5** – Apuração do resultado líquido do exercício

**Fonte:** Brinckmann (2014, p.43)

Por fim, toda estrutura conforme a legislação vigente está demonstrada, e logo após todas essas etapas, chega o lucro líquido do exercício, que pode ser negativo ou positivo, mesmo com essas duas situações a DRE serve de análise para a tomada de decisão, com o comparativo, tomando decisões assertivas com intuito de agregar valor e mais lucro para aquela entidade, e isso só ocorrerá se todas as despesas e receitas estiverem lançadas corretamente conforme os métodos de estruturação e elaboração discorrido.

#### 4. MOSTRAR AS CONTRIBUIÇÕES DA CORRETA ELABORAÇÃO DA DRE PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A DRE como foi visto no decorrer deste trabalho, tem grande importância no que diz a tomada de decisão, ela deve ser elaborada seguindo o princípio da competência, que ajuda no controle de que todos os fatos ocorrentes devem ser mensurados no seu fato gerador, mostrando para os necessitantes de informação, suas compras, suas receitas e despesas naquele momento com a ajuda das notas explicativas.

Para obter um controle do fluxo ocorrente em cada período, deve-se fazer o uso da legislação, que sempre é mencionado na DRE e em suas normas técnicas apontando o princípio da competência como base para sua elaboração. Para tomar uma decisão correta é preciso o uso desse princípio e da legislação, confrontando suas receitas e despesas para chegar no lucro, com isso, necessita-se que sejam utilizados os princípios contábeis e características fundamentais para sua elaboração ser correta, que só pode agregar valor e servir de tomada de decisão, caso siga esses passos (COSTA FILHO; CABRAL DA SILVA, 2018).

Para Azevedo et al. (2012), por a DRE ser estruturada de forma lógica e ordenada,

ela acaba evidenciando diversos fatores que de forma incisiva influenciam em cheio uma entidade, e só com uma análise assertiva desse demonstrativo que é possível dizer quais os benefícios que sua estruturação livre de erros traz para os usuários da informação.

#### **4.1 Quem necessita de uma DRE bem elaborada e que tipo de decisão pode ser tomada?**

Para o governo, é muito significativa uma DRE muito bem estruturada e correta, ele conseguirá identificar se os impostos recolhidos foram pagos corretamente, e isso ele verá na elaboração, analisando cada conta e cada valor informado, e como o fisco trabalha com o cruzamento de informações, tratará de verificar se as receitas e despesas foram evidenciadas sem sonegação e caso haja divergências, tomará a decisão de auditoria acerca das informações fornecidas, com o risco de executar multas fiscais que são passivos dentro de uma entidade, esse é o tipo de decisão a ser tomada pelo governo, por isso que é necessário que sejam seguidos as características qualitativas, uma elaboração conforme os NBCTs e legislação das demonstrações contábeis principalmente para ser enviadas ao governo (AZEVEDO et al., 2012).

Os sócios e acionistas, terão como objetivo averiguar se o que acontece financeiramente com aquela entidade obedece às tendências que ele busca de negócios e seus retornos, se aquilo que é gasto é aceitável e correto, verifica se fez uma aplicação precisa naquela entidade. Para o acionista que pretende investir, se é viável aplicar naquela entidade e toma as decisões em volta daquele negócio, observando se estão aplicando de forma correta e coerente no que se tem como custos e despesas. caso isso não ocorra, será um dos responsáveis por pedir recapacitação aquela empresa e desenvolver métodos que deve afetar os processos e pagamentos de custos e despesas, visando mais lucro e assertividade em seu resultado. O sócio que necessita de investimentos, terá a decisão de capacitar sua equipe para que a DRE seja elaborada com compreensibilidade, levando credibilidade e confiabilidade a quem deseja investir (AZEVEDO et al., 2012).

De acordo com Pereira (2018), um dos grupos de interesses em uma DRE elaborada corretamente estão os administradores, que tem o poder de gestão acerca do ramo da atividade de uma entidade, eles tem um papel muito importante que é o de focar no desempenho total daquele negócio, ele com sua equipe busca cada dia uma situação favorável para poder apresentar aos sócios e acionistas um resultado positivo daquele exercício, a ele se designa o poder de ter na prática uma análise real do que cada setor gasta, cada setor traz de receita para a entidade, e os tipos de decisões que ele pode tomar ao observar esses itens é reportar tudo que se passa naquele local, que afetam o resultado, com objetivo de tomar medidas que diminuam os gastos desnecessários e conseqüentemente afetar positivamente o resultado do exercício trazendo mais lucro para a entidade.

Para Pereira (2018, p.14) "os credores, prestam atenção na capacidade de pagamento da empresa (curto prazo) tanto de juros e quanto do principal e demonstram preocupação com a lucratividade do negócio". Para esses necessitantes da DRE, eles precisam ser evidenciados de informações verídicas, para fazer uma liberação de um crédito para aquela entidade e a decisão que podem tomar são de limites que podem ser disponibilizados ou não, dependendo de como a DRE evidenciou seu lucro, podendo a empresa ser capaz

ou não de honrar com seus compromissos de acordo com a análise feita pelos credores; também por seus fornecedores, que são necessitantes de informação elaboradas na DRE e utilizam o mesmo método de decisão dos credores.

Uma DRE correta ela precisa ser confiável, e precisa de uma análise assertiva e profunda acerca dos seus lançamentos, as receitas precisam estar corretas e ser real, os tributos precisam ser calculados corretos, as despesas precisam estar alocadas corretamente para poder transparecer uma real situação daquela entidade, caso isso não aconteça, veja abaixo o que pode acontecer na hora de tomar as decisões.

## 4.2 O que pode acontecer caso as receitas estejam mensuradas de forma incorreta para tomada de decisão?

Receitas são muito importantes na elaboração da DRE, qualquer modificação nela afeta diretamente no lucro ou prejuízo do exercício, ela deve ser mensurada corretamente, não pode haver erros, para chegar na receita bruta é aconselhável que consulte os extratos bancários, DFC, relatórios do contas a receber dentre outros, para assim poder chegar à receita de uma entidade, caso elas sejam evidenciadas incorretas podem trazer prejuízos para a entidade.

Os procedimentos normalmente adotados na prática para reconhecimento da receita (por exemplo, o requisito de que a receita deve ter sido ganha) são aplicações dos critérios de reconhecimento definidos neste procedimento. Tais procedimentos são geralmente direcionados para restringir o reconhecimento como receita àqueles itens que possam ser mensurados com confiabilidade e tenham um grau suficiente de certeza (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008, p. 114).

Segundo Proença (2014) , nem todo aumento de ativo ou redução de passivo pode ser considerado uma receita, normalmente as receitas aumentam o ativo (bens e direitos de uma empresa) e diminuem o passivo (obrigações da empresa), mas, esse caso não ocorre a todo tempo e nem toda receita precisamente dita faz isso acontecer, pode-se citar o exemplo dos PCLD, que estão no ativo reconhecidos como direito, mas a empresa resolve perdoar a dívida, não ocorreu uma receita que aumentou o resultado, segundo o princípio da competência, esse fato provavelmente já foi mensurado na DRE e não ocorreu um ganho e sim uma liquidação duvidosa.

As receitas calculadas e mensuradas corretamente apoiam quem precisa tomar uma decisão em uma empresa, ela diz quanto em vendas foi obtido naquele período e apontam de fato o resultado bruto daquele período, e quando elas são mensuradas de forma incorreta? O que pode acontecer? Quais problemas acontecem?

Para que uma DRE sirva de tomada de decisão, ela deve obedecer a característica da confiabilidade, e no momento que ela deixa de ser confiável, ela passa a trazer problemas dentro de uma entidade. as receitas são mensuradas de forma errada quando não seguem as características qualitativas, quando o princípio da competência que foi falado logo abaixo, não é prioridade e pode levar uma entidade a prejuízos internos e externos



tais como: mudança de lucro antes do IR E CSLL, transmitindo e pagando para o fisco tributação errada, podendo pagar impostos a maior ou a menor que podem levar a empresa a multas fiscais, dependendo da situação ou crédito com o governo que pode ser contestado. Pode também repassar informações incorretas as partes interessadas, diminuindo os créditos no mercado, deixa de chamar atenção por parte dos investidores e acarreta decisões precipitadas por parte dos sócios e administradores, que podem tomar decisões erradas em evidências do que a DRE proporcionou e a receita teve grande participação sobre isso, pois, se houvesse mensuração da receita correta o resultado seria base verídica para tomada de decisão.

### **4.3 O que pode acontecer caso as despesas estejam mensuradas de forma incorreta para tomada de decisão?**

Segundo Martins, Miranda e Diniz (2014), despesas são considerados decréscimos durante o período de uma entidade, ao contrário de receita as despesas aumentam os passivos e diminuem os ativos e quando são mensuradas de forma incorreta trazem problemas internos para a entidade. As despesas também precisam ser mensuradas seguindo o princípio da competência e com o auxílio das notas explicativas que devem ser de confiança para gerar uma DRE correta.

Com as despesas, é muito importante que se use todas as características fundamentais em sua elaboração, da relevância que as despesas precisam ser essências para aquela entidade; da comparabilidade para verificar e analisar as despesas do exercício passado com o exercício atual, comparando e já tendo noção de que tipo de decisão tomar; da compreensibilidade as despesas precisam ser compreendidas por todos, por isso o uso das notas explicativas e da confiabilidade que as despesas precisam ser corretas para auxiliar na tomada de decisão.

Para Costa Filho e Cabral da Silva (2018), despesas são consideradas sacrifícios dentro de uma organização, e esses sacrifícios têm o objetivo de trazer receitas. consequentemente no confronto das receitas e despesas ocasionam o lucro. Mas, o que será que pode acontecer se as despesas forem lançadas de forma incorreta? E como isso pode acontecer?

Mensurar despesas é uma das partes que mais precisam de atenção dentro de uma DRE, dependendo de qual regime tributário que a empresa for optante, a despesa acaba tendo benefícios caso seja elaborada corretamente, podemos citar como exemplo algumas despesas no lucro real, manutenção de equipamentos, mídias e assessoria de TI que podem tomar como crédito de exclusões uma parte paga de PIS e COFINS dessas despesas, elas podem trazer malefícios caso estejam elaboradas de forma errada, que são as perdas desses créditos. Podemos citar também como exemplo imobilizado, que obtém créditos na sua depreciação, se caso aquela despesa não for mensurada como investimento por exemplo e for lançada errada em manutenção predial como exemplo, ela perde esse crédito que pode diminuir o valor de impostos pagos e aumentar o lucro, por isso elaborar uma DRE corretamente traz benefícios. Claro que esses exemplos acima dependem do regime tributário, natureza da operação e CNAE de cada empresa.

Outra situação são algumas despesas com vendas por exemplo, Para Azevedo et al. (2012, p.40) “são alguns exemplos de despesas com vendas: despesas do pessoal com vendas, marketing, mídia, propaganda, publicidade”. Dentre essas despesas citadas, temos aquelas muito parecidas que podem confundir e acabar prejudicando qualquer tomada de decisão. Pode-se citar duas mencionadas acima, marketing e mídia, são muito similar e por isso devem receber uma atenção em especial ao elaborar suas despesas, vamos pôr como exemplo um outdoor espalhado para uma empresa, ele é um material que evidencia o marketing da empresa, mas ele serve como mídia para o grupo, pois é um tipo de veiculação em via pública, esse tipo de percepção que ao elaborar uma DRE é preciso ter, é um tipo de despesa, mas serve para outro tipo de vínculo para a entidade.

Por esses motivos que uma despesa precisa ser muito bem elaborada, como foi citada no exemplo acima, pode ser muito prejudicial se uma despesa for mencionada incorreta, e quando chegar a hora da tomada de decisão, pode ocorrer de retirar ou diminuir uma receita que durante o dia a dia pode trazer benefícios para a entidade, podendo afetar diretamente no resultado da empresa e tudo isso devido a elaboração e mensuração de uma despesa no lugar errado.

#### **4.4 Princípio da competência como fonte de elaboração e auxílio para tomada de decisão**

Foi muito citado neste trabalho o princípio da competência, ele mostra muitos benefícios para auxílio de tomada de decisão, ele proporciona dados mais concretos e diretos dentro de uma entidade, o princípio da competência ele diz que não importa quando as receitas ou despesas irão ser recebidas ou pagas, elas devem ser elaboradas na DRE na competência que foi concebida.

Conforme COSTA FILHO; SILVA (2018, p. 23) “Princípio da Competência determina que as transações e os eventos devam ser reconhecidos e escriturados no período ao qual se referem [...]”. Isso ocorre devido a necessidade de demonstrar que as receitas e despesas devem ser registradas no seu fato gerador, independente do seu pagamento e recebimento como uso de ferramenta para controle e informações daquele período.

O regime de competência é o método oficial utilizado na contabilidade, suportado pela lei das sociedades por ações (Lei nº 6.404) artigo 177. Afinal, este regime expressa mais adequadamente o momento da empresa. Nesse caso, o horizonte temporal da contabilização dos lançamentos é o principal ponto que difere os dois regimes.

No regime de competência o que qualifica o registro é o fato gerador (ocorrência do fenômeno). Nesse caso, independentemente de quando ocorrer o recebimento do capital, deve ser feito o registro da movimentação. Por exemplo, se a empresa vender um produto a prazo hoje para receber somente daqui a 6 meses, pelo regime de competência essa receita compete à hoje e será registrada também hoje (MUNIZ, 2015, p.23 e 24).

Pelo princípio da competência, fica muito mais fácil o controle do volume de compra e vendas de uma entidade, caso as receitas e despesas fossem reconhecidas em sua DRE



pelo regime de caixa, provavelmente seria mais difícil o controle e ficaria mais desordenado, eu só vou mencionar essa receita quando eu receber, não recebi e agora? Vou só colocar no meu estoque os valores quando eu pagar as parcelas, e como fica meu CMV? Essas são algumas perguntas que viriam a cabeça caso o princípio da competência não fosse base de elaboração de uma DRE, ele é muito importante para análise de mercado e é uma fonte exata para confiar nos relatórios contábeis para tomada de decisão, ele será assertivo caso sua DRE aplique o método de competência.

## **4.5 Notas explicativas como forma de demonstrar a realidade do período**

Uma das formas mais utilizada e de confiança para a tomada de decisão dentro de uma empresa são as notas explicativas, nela são indicadas o que aconteceu no período em forma bem elaborada do que aconteceu, elas auxiliam em cheio quem precisa tomar decisões em prol da entidade, ela tem o censo comparativo do que aconteceu no período passado com o atual para demonstrar o que aconteceu com aquelas contas.

Para Trevisan (2012), as notas explicativas fazem parte da DRE, ela compõe o que auxilia em sua elaboração, todas as contas de lançamento são pré-determinadas em qual despesa é, pelo auxílio das notas explicativas, que enfatizam que elas devem ter teor relevantes, complementares e suplementares tornando as demonstrações contábeis concretas.

De acordo com Junior, Galerani e Oliveira (2016), existe uma lista imensa de informações que precisam fazer parte na elaboração da DRE que são inclusas como notas explicativas, que precisamente tem como base os pronunciamentos, interpretações ou orientações emitidas pelo comitê de pronunciamentos contábeis, é preciso verificar quais os tipos de informações que devem constar porque se trata de um auxílio para entender o que ocorreu com aquela despesa ou receita naquele período, podendo assim melhor esclarecer a posição patrimonial, financeira e os resultados das operações da empresa.

As notas explicativas dão o poder nas mãos de quem precisa da informação, ela diz o que ocorreu naquele período, demonstra qual a diferença de uma receita ou despesa nos períodos e ainda evidencia o que levou a obter essa diferença, e isso leva as partes interessadas averiguar porque aconteceu ambas as situações, o que pode ser feito para continuar se for positivo e o que pode mudar se for ruim para a entidade. É impossível fazer um DRE sem o auxílio das notas explicativas, ela recheia de informações uma DRE e proporciona uma análise mais confiável perante os fatos evidenciados e passa tranquilidade e veracidade na hora de pensar nos tipos de decisões a serem tomadas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando iniciou o trabalho de pesquisa, percebeu-se que, no mercado havia poucas informações acerca da correta elaboração da DRE para início de tomada de decisão, e



consequentemente motivou como objetivo geral compreender os benefícios da correta elaboração da DRE para início de tomada de decisão e constatou-se que esse objetivo foi alcançado, porque esse trabalho conseguiu descobrir todos os aspectos envolventes e apontou o que foi proposto.

O capítulo 1, tinha como meta apontar as características de uma DRE e foi claramente discutido o quão importante é obter essas características na elaboração da DRE, ele foi embasado em diversas áreas da contabilidade técnica, sendo as normas e legislação, com isso, relacionou-se o modo que cada uma característica deve ser apresentada e seguida, alcançando com êxito o que essa pesquisa necessitava.

Com o capítulo 2, foi discorrido sobre os métodos de elaboração e estruturação de uma DRE, e conseguiu identificar a forma correta de seguir cada passo, mostrou o modelo a ser seguido de toda estrutura, identificou o modelo correto de elaboração correlacionando de forma decisiva o que foi proposto com o que foi entregue.

Por fim o capítulo 3, ele foi elaborado com a proposta de mostrar as contribuições da correta elaboração da DRE para o processo de tomada de decisão, e concluiu-se que, foi discorrido sobre essas contribuições, os auxílios que elas precisam, os princípios e outros demonstrativos que complementam a elaboração, diante disso, esse capítulo conseguiu identificar e discorrer a respeito do que foi proposto e pedido.

Para as pesquisas futuras, este trabalho sugere que sejam feitos levantamentos com base na divergência entre a elaboração e estruturação e seus impactos para a sociedade, que cite mais exemplos dos motivos que ao errar com a elaboração de uma DRE pode causar e como eles acontecem, é interessante discorrer mais vezes sobre esses assuntos em complemento com o que este trabalho evidenciou.

## Referências

AZEVEDO, Marcelo Cardoso. *Et al.* **Estrutura e análises das demonstrações financeiras**. Campinas: editora alínea, 2012.

BRASIL. Lei nº 1.121/08, art 2º, de 28 de março de 2008. **Conselho federal de contabilidade**: a Brasília, DF, ano 2008, p. 24-42, 28 mar. 2008. PL 04/2008.

BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Constituição federativa do BRASIL**. Organizado por Ernesto Geisel. Brasília: disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em 03 de abril de 2022.

CAETANO, Paulo. **aspectos práticos elaboração e apresentação conceitual de acordo com o IRFS**. Paraná: Curitiba, 2021.

CARDOSO, Junior; GALERANI, Oliveira. **Análise das demonstrações financeiras**. Londrina, Editora e Distribuidora S/A, 2016, Disponível em: <https://biblioteca-virtual-cms-serverless-prd.s3.us-east-1.amazonaws.com/ebook/354-analise-das-demonstracoes-financeiras-unopar.pdf>. Acesso em 02 de maio de 2022

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (Brasil). **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. 3. ed. Brasília, 2008. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/>. Acesso em: 30 de abril de 2022.

COSTA FILHO; SILVA. **Estruturas das demonstrações**. Londrina: Editora e Distribuidora S/A, 2018. Dis-

ponível em: <https://biblioteca-virtual-cms-serverless-prd.s3.us-east-1.amazonaws.com/ebook/1107-estrutura-das-demonstracoes.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2022.

CPC 00 R2: Comitê de pronunciamentos contábeis. **CFC**, Brasília-DF, s/n Nov. 2019. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em: 02 Abril de 2022.

GRECO, Alvíso; AREND, Lauro. **Contabilidade teoria e práticas básicas**. São Paulo, editora Saraiva, 2013.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto; DINIZ, Joséilton. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Editora Atlanta S/A, 2014.

MUNIZ; Ian. **Introdução à contabilidade**. Rio de Janeiro: FGV direito Rio, 2015. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/17NCIHcxNx9-Qj7QgTtYIYtJWJC18ErXy/view>. acesso em 30 de abril de 2022

PEREIRA, Antônio. **Análises das demonstrações contábeis**. Salvador: Sistema de biblioteca da UFBA, 2018. Disponível em: <ebook-FCCC22-analise-das-demonstracoes-contabeis.pdf>. acesso em 05 de maio de 2022.

POLIZEL, Gizele; VILLALVA, Wagner; SANTOS, Willian. **Contabilidade**. Londrina: Editora e distribuidora S/A, 2015. Disponível em: <https://biblioteca-virtual-cms-serverless-prd.s3.us-east-1.amazonaws.com/ebook/805-contabilidade.pdf>. acesso em 08 de abril de 2022.

PROENÇA, Fábio. **Contabilidade comercial**. Londrina: Unopar, 2014. Disponível em: <ibiblioteca-virtual-cms-serverless-prd.s3.us-east-1.amazonaws.com/ebook/1261-contabilidade-comercial-unopar.pdf>. acesso em 06 de maio de 2022.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análises de Balanços**. São Paulo, Editora Saraiva, 2014.

# CAPÍTULO 39

## **A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO DO SETOR PÚBLICO**

*THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDITING FOR  
PUBLIC SECTOR MANAGEMENT*

**Danilo Dos Santos Duarte Souza<sup>1</sup>**

**Rejanny Monteiro Pereira<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A presente pesquisa apresenta uma revisão de literatura sobre a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público, por meio de uma auditoria contábil é possível analisar e conferir os registros contábeis, de uma entidade ou administração pública, para fins de confiabilidade e testemunho da eficiência dos serviços realizados, a respeito da auditoria contábil representa um conjunto de ações em que devesse assegurar às informações nelas descritas, proporcionando maior segurança ao seus usuários para tomada de decisão do auditor, visa compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público. Para a elaboração do estudo, foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica como metodologia, viabilizando sobre a discussão: conceito de auditoria e suas aplicações, apresentar os procedimentos e ferramentas da auditoria contábil para a gestão no setor público, evidenciar a importância e os benefícios do setor público. Assim o resultado a pesquisa possa evidenciar ao gestor o melhor desempenho no controle dos recursos públicos afim de proporcionar a melhor maneira de controlar e salientar o que foi registrado.

**Palavras-Chaves:** Conceituar, Auditoria Contábil, Auditoria Pública.

## Abstract

This research presents a literature review on the importance and benefits of accounting auditing for public sector management, through an accounting audit it is possible to analyze and check the accounting records of an entity or public administration, for reliability purposes. And testimony of the efficiency of the services performed, regarding the accounting audit, it represents a set of actions in which the information described in them should be ensured, providing greater security to its users for the auditor's decision making, aims to understand the importance and benefits of the accounting audit for public sector management. For the elaboration of the study, the Bibliographic Research was used as a methodology, enabling the discussion: concept of audit and its applications, presenting the procedures and tools of accounting auditing for management in the public sector, highlighting the importance and benefits of the public sector. Thus, the result of the research can show the manager the best performance in the control of public resources in order to provide the best way to control and highlight what was recorded.

**Keywords:** Conceptualize, Accounting Audit, Public audit.

## 1. INTRODUÇÃO

Por meio de uma auditoria contábil é possível analisar e conferir os registros contábeis, de uma entidade ou administração pública, para fins de confiabilidade e testemunho da eficiência dos serviços realizados, a respeito da auditoria contábil representa um conjunto de ações em que devesse assegurar às informações nelas descritas, proporcionando maior segurança ao seus usuários para tomada de decisão do auditor, tem por seu objetivo a emissão de um parecer técnico sobre sua devida adequação, certificando a transparência da demonstração assegurando a existência de fatos para o bom entendimento.

A presente pesquisa tem como tema “A importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão no setor público”, sendo relevante o estudo por se tratar de aspectos relevantes para proporcionar as melhores tomadas de decisão, no uso dos recursos públicos, assim diminuindo a escassez e garantindo a melhor utilização dos recursos, desempenhado a função do gestor público para que possa atender com eficácia, tornando uma melhor confiabilidade na gestão do setor público.

Diante do exposto, o problema de pesquisa foi: qual a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público?

O objetivo geral foi compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público. Já os objetivos específicos foram: Conceituar a auditoria contábil, apresenta os procedimentos e ferramentas da auditoria contábil voltada ao setor público e por fim evidenciar a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público.

Os métodos para realização deste trabalho deram-se através de pesquisas bibliográficas, artigos, livros, normas desta forma buscando autores de diferentes conceitos para a construção deste trabalho científico. A pesquisa deu-se em reunir divergentes visões de autores para desenvolver um conteúdo relevante para buscar amenizar os erros do gestor público. Os principais autores atribuídos; Attie Willian Franco, Hilario, Marra (2004). Palavras chaves: Conceituar, Aplicação, Métodos, Contribuição, Procedimento da auditoria contábil e auditoria pública.

## 2. CONCEITO DE AUDITORIA E SUAS APLICAÇÕES

A auditoria é fruto de um longo processo de amadurecimento que vem sendo praticado a séculos antes de Cristo, onde a confiança dos profissionais de registrar e verificar o controle de seus resultados. Segundo Sá (1994, apud CRUZ,2008, p.7):

Na Suméria, pois, a escrita contábil já havia conquistado um razoável grau de evolução e o trabalho de registrar já era confiado a “profissionais especialista”. Provas, também, de “revisões” ou “conferência” dos registros para certificar a exatidão foram encontradas. Uma primitiva, mas eficiente “auditoria” já ocorriam 2.600 a.c. feita por revisores ou inspetores de contas na época



do rei Uru-Kagina (tal prova acha-se no Museu do Centenário, em Bruxelas, na Bélgica e foi encontrada pelo emérito historiador da Contabilidade, o Prof. Frederico Melis, das Universidade de Florença e Paris).

A longevidade da auditoria nas antigas civilizações da Grécia, Egito e China destinou a deletar e responsabilizar funcionários por fraude e corrupção. Na idade média na Inglaterra existia agentes da auditoria certificando das receitas da coroa e as despesas eram contabilizadas, portanto a auditoria só desenvolveu as atividades econômicas com a Revolução Industrial com início da década de 1840, a produção de grandes dimensões passou a ser providas de necessidades de proteção. Por isso, na década foi aprovado na Inglaterra a Lei das Sociedade por ações que determina a proteção de contas pela administração e nomeação de auditores para verificar as contas. A função dos auditores nessa época era de investigar a transação e preparar a demonstração financeira correta e na detecção de fraudes ou erros.

A existência de valores envolvendo uma transação cria a necessidade de verificar, auditar, nas civilizações este processo já era utilizado nos guarda-livros, no século XV e XVI passou a ser consultado por outras pessoas sobre a escrituração de bens, nos fins do século XIII teria surgido o termo "Auditar" durante o Reinado de Eduardo I. A revolução industrial na segunda metade do século XVII, com a necessidade de expandir as atividades, deu-se a importância da disciplina do auditor no qual o investidor capitalista passou a exigir relatórios dos seus investimentos e resultados econômicos. Assim, um primeiro conceito de auditoria é definido: em Cook e Winkle (1981, apud Chaves, 2009, p.13) O estudo e avaliação sistemáticos de transações, procedimentos, operações e das demonstrações financeiras resultantes. Sua finalidade é determinar o grau de observância dos critérios estabelecidos e emitir um parecer sobre o assunto. A auditoria consiste em investigar de forma minuciosa as atividades de uma empresa ou setor público, para verificar se elas estão em ordem, assegurando de forma fidedigna os registros e documentos. "A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado" (ATTIE, 1988, p.25). Portanto, a auditoria busca verificar tais registros contábeis para neutralizar qualquer tipo de fraude, assim dar-se a definição de auditoria:

A auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes. Os exames são efetuados de acordo com as normas de auditoria usualmente aceitas e incluem os procedimentos que os auditores julgarem necessários, em cada circunstância, para obter elementos de convicção, com o objetivo de comprovar se os registros contábeis foram executados de acordo com os princípios fundamentais e normas de contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e outras situações nelas demonstradas Franco e Marra (2004, p. 28).

A auditoria realiza diversos procedimentos e técnicas para realizar dentro dos múltiplos setores onde o auditor irá expor sua opinião, observando as autenticidades dos documentos e especificamente dos registros das demonstrações. Para Attie (2000, p. 25), trata-se de "uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, com o objetivo de testar sua validade sobre determinado dado". A auditoria

no setor público tem como processo descrito de obter a avaliação, e projetando maior transparência nas informações e condições aplicáveis na gestão e no desempenho de políticas governamentais. Assim de acordo com o princípio da INTOSAI (ISSAI 100,22) a auditoria é definida com três tipos de principais, auditoria financeira, auditoria operacional e auditoria de conformidade.

No entanto, o principal objetivo da auditoria é avaliar se a situação patrimonial e financeira dos dados informados no balanço verificando a veracidade dos documentos apresentados. Ainda de acordo com Attie;

O objetivo principal da auditoria pode ser descrito, em linhas gerais, como sendo o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada. Em seu exame, o auditor, por um lado, utiliza os critérios e procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade dos valores apostos nas demonstrações contábeis e, por outro lado, cerca-se dos procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de valores ou fatos não constantes das demonstrações contábeis que sejam necessários para seu bom entendimento (2009, p. 11).

A auditoria no setor público na qual o governo ou entidade do setor público são responsáveis pelo controle proveniente de recursos e fontes para a prestação de serviço, utilizando atribuições de modo que eficiente ético com as leis e os regulamentos. De acordo com Peter e Machado (2009, p. 37), "a auditoria governamental contempla um campo de especialização da auditoria, voltada para a Administração Pública (Direta e Indireta), compreendendo a auditoria interna e externa". Trata-se de uma das principais classificações no estudo da auditoria e diz respeito ao grau da unidade ou pessoa que audita em relação à entidade auditada. Estes serviços têm como objetivos importante pilares do sistema democrático e como mecanismo de governança e desempenho no papel do aperfeiçoamento da administração pública ao enfatizar os princípios de transparência. No entanto a auditoria no setor público depende do tipo de auditoria que está sendo realizado, podendo fornecer aos usuários informações objetivas e confiáveis, para a conclusão de opiniões baseando em evidências relativas as entidades públicas, exercendo a função de controle e correção sobre a atividade dos recursos públicos. A auditoria do setor público pode ser classificada em três partes principais; auditoria de demonstrações financeiras, auditoria de conformidade e auditoria operacionais. Assim define-se auditoria financeira:

Foca em determinar se a informação financeira de uma entidade é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e marco regulatório aplicável. Isso é alcançado obtendo-se evidência de auditoria suficiente e apropriada para permitir o auditor expressar uma opinião quanto a estarem as informações financeiras livres de distorções relevantes devido a fraude ou erro (ISSAI 100).

Garantindo maior grau de veracidade nas demonstrações apresentada pelo setor público, no que tange a importância do auditor frente as informações apresentadas para analisar e descrever as diversas modalidades praticadas no âmbito do setor público, isso é alcançada através de expressão de opinião. Já a auditoria de conformidade é:

Foca em determinar se um particular objeto está em conformidade com normas identificadas como critérios. A auditoria de conformidade é realizada



para avaliar se atividade, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada. Essas normas podem incluir regras, leis, regulamentos, resoluções orçamentárias, políticas, códigos estabelecidos, acordos ou os princípios gerais que regem a gestão financeira responsável do setor público e a conduta dos agentes públicos (ISSAI 100).

Portanto, o objetivo da auditoria de conformidade é caracterizado pelo escopo da auditoria, onde o foco é nas informações do objeto ou uma declaração com estrutura de relatório. No entanto, a auditoria operacional é:

Foca em determinar se intervenções programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade, bem como se há espaço para aperfeiçoamento. O desempenho é examinado segundo critérios adequados, e as causas de desvios desses critérios ou outros problemas são analisados. O objetivo é responder a questão-chave de auditoria e apresentar recomendações para aperfeiçoamento (ISSAI 100).

Assim, a auditoria operacional detém dos programas de entidade na qual se dá pelo processo de coleta e análise de informações, características de processo de uma organização e desempenho de uma gestão governamental. Nesse tipo de auditoria os auditores devem usar seu julgamento para o profissional decidir o foco principal da auditoria e do desempenho ou conformidade aplicados sobre a auditoria operacional. A auditoria operacional também conhecida por auditoria de gestão ou ainda por auditoria de performance avalia a parte operacional e sua eficiência para realização da atividade econômica, busca comprovar se a política adotada pela empresa está sendo aplicada de forma eficaz e ainda se os resultados correspondem aos esforços de cada setor (CREPALDI, 2011). De certa forma avalia a eficiência da utilização do recurso está sendo realizado e distribuído de forma consciente, essa prática exige mais de os supervisores acompanhar cada vez mais dos gestores públicos. Silva (2000) "a atividade independente e objetiva, desenvolvida pelo auditor e destinada a acrescentar valor, melhorando os resultados e os processos operativos da organização". A qual é caracterizado por realização de programas orçamentais, atividades e projetos da organização do estado, essa auditoria tem por objetivo medir as informações sobre a utilização eficiente dos recursos, a realização e conformidade legal pode ser dividida em três principais, a auditoria de sistema, a auditoria de performance e a auditoria financeira ou de regularidade.

No setor público pode ser realizada pelos auditores certificados ou profissionais externos contratados para fins de performance do próprio estado, desta forma o setor público pode-se encontrar auditoria financeira tendo por missão de apresentar um parecer independente sobre as contas, a utilização dos recursos e a conformidade legal do Estado por profissionais independentes dos órgãos de auditoria externa, com intuito de medir e informar sobre a aplicação categórica dos recursos públicos. A auditoria ramo do Estado tem o papel fundamental na boa governança do setor público ao informar o imparcial e avaliação objetiva da gestão pública de forma responsável alcançando os objetivos desejados para melhorar a organização dos recursos públicos. Para que sejam obtidas a aptidão de posição acerca do item e apreciação de um roteiro determinante reunindo informações, assim dar-se início ao trabalho de análise, são realizados posteriormente a execução de novos programas de detecção afim de orientar os gestores a não incidirem nas mesmas falhas, auxiliando em função de resultado por meio da administração para melhorar o desempenho de suas funções de forma a prestação de um serviço de qualida-



de, a importância do auditor dispõe de consecução de tão nobres metas para fiscalizar a correta e regular aplicação dos recursos públicos.

### **3. APRESENTAR OS PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO DO SETOR PÚBLICO**

A auditoria deve ser conferida por profissionais qualificados, seguindo alguns requisitos e diversas competências na NAG 3100, são elas;

- conhecer e aplicar as normas, procedimentos e técnicas de auditoria governamental (NAG 3102.1);
- avaliar o âmbito, a extensão e os recursos necessários para a execução da tarefa em face dos objetivos propostos (NAG 3102.2);
- avaliar os riscos identificados na pré-análise das transações e das operações a serem auditadas, e do impacto potencial desses riscos para o próprio trabalho de auditoria governamental (NAG 3102.3);
- conhecer e utilizar os fundamentos, princípios, normas e técnicas da Administração Pública (NAG 3102.4)
- identificar boas práticas da Administração Pública (NAG 3102.5);
- reconhecer e avaliar a relevância e o significado dos eventuais desvios em relação às boas práticas da Administração Pública, efetuando as pesquisas necessárias para chegar a soluções viáveis (NAG 3102.6);
- interpretar os fundamentos de Direito, Orçamento, Finanças, Contabilidade e Gestão Pública e Métodos Quantitativos, possibilitando identificar a existência de riscos e problemas, ou a possibilidade desses ocorrerem; e de recomendar soluções ou métodos corretivos necessários (NAG 3102.7);
- utilizar ferramentas e tecnologias que tornem os exames mais ágeis e seguros (NAG 3102.8)
- efetuar análise profissional, imparcial e isenta (NAG 3102.9)
- relacionar-se, participando de equipes intermultidisciplinares (NAG 3102.10);
- elaborar seus relatórios de forma analítica, descritiva e fidedigna ao objeto da auditoria governamental (NAG 3102.11);
- identificar e compreender as transações e as operações a serem auditadas bem como as práticas e as normas relevantes aplicáveis para o alcance dos objetivos

da auditoria (NAG 3102.12).

### 3.1 Ética e independência profissional

A ISSAI 100 e as NAGs apresentam os itens da ética profissional divergente a INTOSAI (ISSAI 100, na 36) resume como as EFSs (Entidades Fiscalizadoras superiores) na elaboração de seus princípios éticos e os códigos de ética são:

Princípios éticos devem estar incorporados ao comportamento profissional do auditor. As EFS devem ter políticas abordando exigências éticas e enfatizando a necessidade de seu cumprimento pelos auditores. Os auditores devem manter-se independentes, de modo que seus relatórios sejam imparciais e sejam vistos como. Tal pelos usuários previstos.

Quando se refere ao profissional da auditoria governamental, a NAG 3101 aborda o seguinte:

Os profissionais de auditoria governamental são independentes quando podem exercer suas funções livre e objetivamente. A independência situa-se não apenas no livre e irrestrito acesso a informações, documentos e dependências dos entes, mas, principalmente, na liberdade de programar seus trabalhos, executá-los e comunicar os resultados, sem quaisquer tipos de interferências.

Independência dos aspectos que compõem a profissão de auditores governamental na qual são os instrumentos de regulação e de liberdade de trabalho, observando o comportamento durante a fiscalização e autonomia dos profissionais executando os procedimentos de constatação dos fatos na análise da situação encontrada.

### 3.2 Julgamento devido, zelo, ceticismo e responsabilidade profissional

O auditor considera algumas características consideráveis do trabalho a INTOSAI, define a responsabilidade profissional incluído pela NAGs:

Ceticismo profissional significa manter distanciamento profissional e uma atitude alerta e questionadora quando avalia a suficiência e adequação da evidência obtida ao longo da auditoria. Também significa manter a mente aberta e receptiva a todos os pontos de vista e argumentos. O julgamento profissional significa a aplicação coletiva de conhecimentos, habilidades e a experiência dos membros da equipe ao processo de auditoria. Devido zelo significa que o auditor deve planejar e executar auditorias de uma maneira diligente. Os auditores devem evitar qualquer conduta que possa desacreditar seu trabalho (ISSAI 100, NA 37).

O profissional em que o auditor governamental tem que seguir as normas estabelecidas no código de ética profissional (NAG 3208), o profissional da auditoria pode ser responsabilizado administrativa civil e penal por não descoberta da fraude e sua negligência e imperícia. Esse princípio é de especial consideração, já que a via judicial pode ser acionada pela falta de observações dos princípios éticos profissionais.

### 3.3 Gerenciamento de equipes, relações humanas e comunicações

Gerenciar equipes e ter boa relação interpessoal pode ser fator predominante para se concluir com êxito um trabalho de auditoria, desse modo “a cooperação recíproca e as habilidades e as atitudes apropriadas no trato com as pessoas e em se comunicar de maneira eficaz constituem atributos essenciais do profissional de auditoria governamental” (NAG 3600). Quanto à comunicação “é essencial que a entidade auditada seja mantida informada de todas as questões relacionadas com a auditoria. Esta é a chave para o desenvolvimento de uma relação de trabalho construtiva” (ISSAI 100, NA 43), pois o ente auditado deve contribuir, com suas explicações sobre determinados assuntos, durante o processo de auditoria e deve existir transparência para que o mesmo entenda o porquê de cada abordagem do controle externo e as vantagens dos serviços.

## 4. CONTROLE DE QUALIDADE

A qualidade com que se executa e se conclui um trabalho de auditoria é um princípio que preza pela excelência nos trabalhos de auditoria governamental. Desse modo, o controle de qualidade deve passar por todos os estágios de planejamento, execução, controle e relatoria do trabalho. Para a INTOSAI (ISSAI 100, NA 38) “os procedimentos de controle de qualidade devem abranger questões tais como a direção, revisão e supervisão do processo de auditoria e a necessidade de consulta a fim de alcançar decisões em assuntos difíceis ou controversos”. Com esse fim a INTOSAI produziu a “ISSAI 40 – Controle de Qualidade para as EFS”, que trata exclusivamente do fator controle de qualidade.

## 5. RISCO DE AUDITORIA

Tratando o risco como algo inevitável e que a auditoria não pode fornecer total certeza sobre o relatório de conclusão, a INTOSAI (ISSAI 100, NA 40) afirma que “o risco de auditoria é o risco de que o relatório de auditoria possa ser inadequado”. Assim sendo, o risco é algo que sempre estará presente nos trabalhos de auditoria, lógico que podendo ser manejado para se elaborar relatórios limitados ou mais minuciosos e mais próximos da realidade

## 6. MATERIALIDADE

A materialidade é um princípio da auditoria governamental com significado próximo do que se entende por “relevância”. Desse modo, “uma questão pode ser julgada material se o seu conhecimento é suscetível de influenciar as decisões dos usuários previstos” (INTOSAI, ISSAI 100, NA41).

## 7. DOCUMENTAÇÃO

A documentação de auditoria deve ser o mais detalhado possível e dispor sobre os “procedimentos executados e a evidência obtida e apoiar a comunicação dos resultados da auditoria” (INTOSSAI, ISSAI 100, NA 42). A documentação é o princípio que se direciona para a apresentação da conclusão da auditoria, já que os relatórios e a consequente opinião do auditor devem ter total respaldo documental, que são as provas dos fatos e das conclusões apresentadas.

## 8. SIGILO PROFISSIONAL

O sigilo profissional é um princípio, abordado pelas NAGs, que denota a importância da discricção e segredo dos procedimentos, dados, informações etc. que porventura os profissionais de auditoria venham a perceber em suas análises. Para a NAG 3500 “o profissional de auditoria governamental deve manter, respeitar e assegurar o sigilo relativo às informações obtidas em razão do seu trabalho, não divulgando para terceiros, salvo quando houver obrigação legal ou judicial de fazê-lo”.

## 9. EDUCAÇÃO CONTINUADA

O aperfeiçoamento é superimportante em um setor que é muito minucioso e detalhista, como a auditoria. Para o auditor governamental ser o mais efetivo em sua carreira é essencial que se haja preocupação com o contínuo aprimoramento de seus conhecimentos e aptidões técnicas. As NAGs abordam esse princípio e dão ao auditor parcela de responsabilidade sobre seu aperfeiçoamento, quando afirmam que “os profissionais de auditoria governamental têm responsabilidade primária de continuar seu desenvolvimento técnico, a fim de se manterem devidamente atualizados e capacitados” (NAG 3701).

## 10. PLANEJAMENTO DE AUDITORIA

A fase de planejamento de auditoria é a que se organiza as causas e intenções da instauração dos trabalhos; dará os limites dos testes, e a previsão de término das análises.

lises. Assim, para que alcance seus objetivos o planejamento deve organizar uma trilha de ações que definam, depois do escopo da auditoria, os passos a se executar, isso “para que os trabalhos sejam eficientes, eficazes e efetivos, realizados com qualidade, no menor tempo e com o menor custo possível” (NAG 4300); ou seja, buscando o sucesso com o menor nível de custos, isso tudo culminando na elaboração do projeto de auditoria. Auditoria de conformidade (ESPÍRITO SANTO, 2015, p.61) o planejamento de auditoria consiste nas seguintes atividades.

- a) Providências administrativas preliminares;
- b) Análise preliminar do objeto de auditoria (construção da visão geral do objeto) (NAG 4307, NAG 4308 e NAG 4310.4);
- c) Inventário de riscos e controles (NAG 4309.1);
- d) Elaboração da matriz de planejamento (discussão e delimitação do objetivo e do escopo da auditoria) (NAG 4310.1, NAG 4310.2 e NAG 4310.3);
- e) Validação da matriz de planejamento (NAG 4305 e NAG 4314);
- f) Elaboração dos demais papéis de trabalho (NAG 4313.1);
- g) Teste-piloto (NAG 4306.1);
- h) Elaboração do projeto de auditoria (NAG 4310.5, NAG 4310.6 e NAG 4313).

Na fase de planejamento da auditoria governamental é parcela crucial para o sucesso de todo processo, pois é dela que se dá o norte que tomará a equipe, já que parte do planejamento toda a sistemática das fiscalizações e do tratamento, como um todo, dos trabalhos de auditoria.

## 11. EXECUÇÃO DE AUDITORIA

A execução do processo de auditoria é a parte seguinte a de planejamento e é a fase em que os trabalhos partem para o desenvolvimento da base para o relatório final que trará a opinião do auditor sobre as contas e processos fiscalizados, bem como postar suas advertências e sugestões. É nessa etapa que as informações públicas e as relativas aos demonstrativos das entidades são confrontadas com a realidade, que os processos são analisados e a conformidade dos atos públicos com as leis e normas são averiguadas. Para a NAG 4400:

Essa fase envolve o exame de registros e documentos, assim como a avaliação de processos e sistemas orçamentários, financeiros, patrimoniais e operacionais, com vistas a informar sobre a confiabilidade do sistema de controles internos (SCI), a legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade e publicidade dos atos, a regularidade das contas, o desempenho da gestão



e os resultados das políticas, programas e projetos públicos.

A auditoria deve trabalhar em dados relevantes, confiáveis e suficientes (NAG 4409), que possam tornar as informações fiéis ou bem próximas do real, deve ainda ocupar-se com a quantidade e a qualidade das informações auferidas. Esses dados são compostos por documentos que registram as chamadas “evidências de auditoria” que “são elementos de convicção dos trabalhos efetuados pelo profissional de auditoria governamental” (NAG 1113). Nesse ensejo a INTOSSAI também faz considerações sobre o que são evidências de auditoria e assim as trata:

Evidência de auditoria é qualquer informação utilizada pelo auditor para comprovar que o objeto está ou não em conformidade com os critérios aplicáveis. A evidência pode tomar várias formas, tais como registros de transações em papel ou meio eletrônico, comunicações externas escritas ou em meio eletrônico, observações feitas pelo auditor e testemunho oral ou escrito de agentes da entidade auditada. Os métodos de obtenção de evidência de auditoria podem incluir inspeção, observação, indagação, confirmação, recálculo, re-execução, procedimentos analíticos e/ou outras técnicas de pesquisa. A evidência deve ser tanto suficiente (quantidade) para persuadir uma pessoa bem informada de que os achados são razoáveis, quanto apropriada (qualidade), isto é, relevante, válida e confiável. A avaliação de evidência pelo auditor deve ser objetiva, justa e equilibrada. Os achados preliminares devem ser comunicados e discutidos com a entidade auditada para confirmar sua validade. O auditor deve respeitar todos os requisitos em matéria de confidencialidade (ISSAI, NA 49).

O mínimo de erros deve ocorrer para que o resultado tenha sustentação, já que a opinião do auditor é expressiva e fundamentalmente considerada pelo público, diretamente influenciado pela atuação da entidade auditada.

## **12. EVIDENCIAR A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO DO SETOR PÚBLICO**

As evidências de auditoria são obtidas, principalmente, pela execução de procedimentos de testes dos registros contábeis, por meio de análises e revisões dos registros seguidos no processo de elaboração das demonstrações contábeis e conciliação de tipos e aplicações relacionadas das mesmas informações. Pela execução desses procedimentos, o auditor pode determinar que os registros contábeis sejam internamente consistentes e estejam de acordo com as demonstrações contábeis. Para Crepaldi (2000), “o auditor antes de tudo deve mostrar as fraquezas, determinando as causas e avaliar as consequências, encontrando uma solução de modo a fazer com que os responsáveis venham a agir”. Um dos principais objetivos dos auditores é ajudar as organizações a eliminar desperdícios, simplificando tarefas e reduzindo custos. Na iniciativa privada o objetivo é a otimização de lucros e de respostas, onde a empresa depara-se com novas situações que levam a preocupação com a eficiência e eficácia dos recursos. No setor público, o objetivo principal é a busca da eficiência, eficácia e economicidade das ações administrativas desenvolvidas pelos gestores públicos, constitui uma das principais funções da auditoria o apoio a gestão, tornando-se importante. Os procedimentos dos auditores para obter

evidência podem incluir:

- Inspeção
- Confirmação
- Recálculo
- Indagação

A evidência da auditoria possa produzir distorção a indagação, geralmente não fornece a evidência de auditoria suficiente na distorção relevante no nível da afirmação nem na eficácia dos controles. A evidência obtém conclusões para fundamentar a opinião do auditor seguida de procedimento de avaliação de riscos e procedimentos de auditoria como;

## 12.1 Inspeção

A que envolva o exame de registro ou documentos internos ou externos, em forma de papel, em forma eletrônica ou em mídias, a inspeção de registros de documentos fornece evidência com graus variáveis de confiabilidade.

### 12.1.1 Confirmação externa

Uma confirmação externa representa evidência de auditoria obtida pelo auditor como resposta escrita de terceira ao auditor em forma escrita, eletrônica ou em outra mídia.

### 12.1.2 Indagação

Consiste na busca de informações junto a pessoas com conhecimento, financeiro e não financeiro dentro ou fora da entidade. A indagação é utilizada extensamente em toda a auditoria além de procedimento de auditoria.

De acordo com o que foi evidenciado o trabalho do auditor surge como o papel de contribuir no processo de gestão no setor público, a auditoria é uma atividade profissional executada na apuração de informações para a verificação da atividade econômica no setor público. Segundo Franco e Marra (2001, p.31) a auditoria:

É o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa



dos interesses patrimoniais. A auditoria pode ter por objetivo inclusive, fatos não registrados documentalmente, mas relatados por aqueles que exercem atividades relacionadas com o patrimônio administrado, cuja informação mereça confiança, desde que tais informações possam ser admitidas com seguras pela evidência ou por indícios convincentes.

Assim, percebe-se diversos benefícios proporcionado pelo uso da auditoria que possui um papel de suma importância na organização. A prática dos recursos da auditoria auxilia na execução efetiva da responsabilidade de identificar falhas e irregularidade facilitando a visualização e circulação de documentos que possibilita a avaliação. Conforme a resolução n.1.203/2009 item, 3 que aprova a NBC TA 200:

O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião.

A auditoria possui uma vasta gama de meios que contribui para gestão e apuração de registros, e formando uma opinião acerca de todas as informações obtidas que servira como suporte em conduzir prova na obtenção de possíveis fraudes.

### **13. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo trouxe o tema a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público, justificou-se a importância do tema sendo relevante o estudo por se tratar de aspectos relevantes para proporcionar as melhores tomadas de decisão, no uso dos recursos públicos, assim diminuindo a escassez e garantindo a melhor utilização dos recursos, desempenhado a função do gestor público para que possa atender com eficácia.

Nessa perspectiva, a pesquisa buscou o seguinte problema: qual a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público? Foi compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público. Para descrever o conceito de auditoria e suas aplicações, apresentar os procedimentos e ferramentas da auditoria contábil para a gestão no setor público, evidencia a importância e os benefícios da auditoria contábil para a gestão do setor público.



## Referências

- ATTIE, William. Auditoria **Conceito e Aplicação**. São Paulo: Atlas S.A., 2000
- ATTIE, William. Auditoria **Conceitos e aplicações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHAVES, Renato Santos. **Auditoria e controladoria no setor público: Fortalecimento dos controles internos: com jurisprudência do TCU**. Juruá, 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 7.Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CRUZ, Flávio da. **Auditoria Governamental**. 3 edição. São Paulo, Atlas 2008.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria**. Atlas, 2001..
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.
- PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO; Marcus Vinícius Veras. **Manual de Auditoria Governamental**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Auditoria contábil**. Editora UFSC, 2014.



# CAPÍTULO 40

## **A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA OS MICROS E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

*THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES*

**Thais Maria Sodre<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**A**s micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial no mercado de trabalho brasileiro, sendo responsáveis por mais da metade dos empregos gerados no país, porém enfrentam diversos desafios no mercado e de gestão. O objetivo dessa pesquisa foi entender a importância e características das micro e pequenas empresas no cenário nacional, com ênfase no processo de planejamento tributário, utilizando como método de pesquisa revisão de literatura. Verificou-se que muitos microempresários ainda não conseguem entender o valor das informações contábeis para gestão do negócio através de tomada de decisão pautadas em informações contábeis confiáveis, que podem promover melhor desempenho no mercado. Conclui-se que a contribuição de um contador por micro e pequenas empresas pode, em princípio, melhorar o desempenho econômico destas, através da geração de informações contábeis que podem ser usadas no processo decisório e no planejamento da gestão financeira, promovendo a eficiência interna de aplicação dos recursos, reduzindo gastos ou direcionando capital para necessidades mais urgentes do negócio.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas; Contabilidade; Gestão.

## Abstract

**M**icro and small enterprises play a crucial role in the Brazilian labor market, accounting for more than half of the jobs generated in the country but face several challenges in the market and management. The purpose of this research was to understand the importance and characteristics of micro and small companies in the national scenario, with emphasis on the tax planning process, using as literature review method. It has been found that many microentrepreneurs still cannot understand the value of accounting information for business management through decision-making based on reliable accounting information, which can promote better performance in the market. It is concluded that the contribution of an accountant by micro and small companies can, in principle, improve their economic performance, through the generation of accounting information that can be used in decision making and financial management planning, promoting the internal efficiency of application of resources, reducing expenses or directing capital to more urgent business needs.

**Keywords:** Micro and Small Companies; Accounting; Management



## 1. INTRODUÇÃO

Toda empresa deve considerar os custos como um dos elementos principais do planejamento e gestão. Porém, um número considerável de micro e pequenos empresários, assim como empresários individuais, não conseguem entender a importância e implicações dos custos para o sucesso do negócio, não percebendo que os conhecimentos contábeis são indispensáveis para haja um melhor resultado das empresas no mercado.

Dentro do rol dos custos de uma Micro e Pequenas Empresa (MPE) estão os tributos, aos quais as empresas têm obrigação de pagar, independentemente de sua identificação econômica, sendo flexível apenas a escolha da modalidade tributária que seja mais adequada a sua realidade, ou seja, pode fazer o cálculo em relação ao lucro real, lucro presumido ou simples.

A intervenção do conhecimento de um profissional de contabilidade para a escolha do tipo de regime mais vantajoso, ou menos dispendioso, além da utilização das demais informações contábeis geradas tornam-se então um excelente instrumento de gestão financeira para MPEs, justificando assim o interesse pela temática e a realização de uma pesquisa mais aprofundada, que pode servir de suporte informativo para estudantes e profissionais da área contábil.

As MPE são um amplo campo de atuação do profissional de Contabilidade, uma vez que somam a grande maioria das instituições com fins econômicos do país, o que levou a escolha do tema da contabilidade nas MPEs.

Para que uma MPE sobreviva no mercado, que tem se tornado cada vez mais exigente quanto a qualidades dos serviços prestados e dos produtos oferecidos, é indispensável que o empreendedor entenda a importância das informações contábeis para gestão do negócio, especialmente no que se refere a carga tributária, como um fator que influencia na sobrevivência da mesma. Dessa forma, apresenta-se como problemática: qual a importância, para micro e pequenos empreendedores, das informações geradas pela contabilidade como instrumento de controle financeiro e tomada de decisão?

Para responder a essa questão, foi definido como objetivo geral discutir a importância das informações contábeis para o controle financeiro e tomada de decisão no âmbito dos micro e pequenos empreendimentos. Quanto aos objetivos específicos, foram delimitados: entender a importância e características das micro e pequenas empresas no cenário nacional, com ênfase no processo de planejamento tributário; apontar o impacto da carga tributária brasileira e seus reflexos na sobrevivência de micro e pequenos empreendimentos; e, compreender como o favorecimento tributário determinado no Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte propicia a competitividade destas no mercado e melhora a possibilidade de sucesso desse tipo de empreendimento.

Assim, seguindo o método de revisão de literatura para construção textual deste trabalho, a pesquisa foi pautada em livros de referência, artigos e diversos materiais acadêmicos e científicos referentes à temática e disponíveis em bases de dados eletrônicas Google Acadêmico e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), assim como o banco de

dados da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação. Como autores que embasaram a pesquisa, destacam-se: Cunha (2010); Fabretti e Fabretti (2014); Mamede e Bertoldi (2007) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013; 2015a; 2016), dentre outros.

Foram pesquisados os termos, juntos e/ou separados: Contabilidade; tributação para pequenas empresas; SIMPLES nacional; contabilidade e empreendedorismo. Foram incluídos trabalhos publicados a partir de 2006, tendo como marco a promulgação da Lei das Micro e Pequenas Empresas, Lei Complementar nº 126, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o regime diferenciado de tributação para as MPes.

## **2. IMPORTÂNCIA E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO NACIONAL**

A diversidade é uma das características das MPes, pois atuam em setores variados, seja de maneira clássica ou encontrando e desenvolvendo novos nichos de mercado, seguindo e criando tendências e desta forma gerando postos de trabalho e renda nas regiões em que estão instaladas, favorecendo a economia local e a circulação do capital (ALEXANDRE, 2015).

Para as Microempresas (ME) e para as Empresas de Pequeno Porte (EPP) há uma designação da Constituição Federal de 1988 para que haja um tratamento diferenciado, que favoreça sua criação e permanência no mercado. Esse favorecimento se reflete na forma de leis que possibilitem a simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, seja pela isenção ou arrefecimento dessas, além daquelas que visem beneficiar o desenvolvimento empresarial.

Conforme Silva e Umiro (2007), as MPes geram emprego e renda para milhares de pessoas no Brasil, sendo, portanto, um elemento indispensável na economia do país, colaborando também para o incremento e desenvolvimento econômico através do aumento do Produto Interno Bruto (PIB).

Estudo realizado pelo SEBRAE em 2011 verificou que 99% dos estabelecimentos comerciais no Brasil eram caracterizados como MPes, gerando 51,6% dos empregos formais do setor privado não agrícola e pagando cerca de 40% do volume total de capital destinado aos salários. O mesmo estudo demonstrou que, entre 2010 e 2011, a cada R\$ 100 pagos em salários no mesmo setor, cerca de R\$ 40 eram pagos por este tipo de empresa (SEBRAE, 2013).

Esses números corroboram com a importância socioeconômica dessas empresas e demonstram a necessidade e o valor das diversas iniciativas governamentais de implementação de políticas públicas que facilitem não apenas a abertura, mas principalmente a manutenção dessas empresas no mercado (SEBRAE, 2016).

A maior parte dessas medidas visa a redução tributária, burocrática e a promoção da formalização das MPes, cujo segmento tem como característica alto grau de informalidade

e elevado número de trabalhadores sem carteira assinada, o que gera precariedade das situações e relações trabalhistas e remuneratórias com consequente falta de cobertura previdenciária.

As MEs, EPPs e os microempreendedores individuais são extremamente importantes para economia do país, visto que exercem forte contribuição na geração de emprego e renda. A relevância dessas empresas é ainda mais substancial em se tratando de sua atuação nos municípios, pois são responsáveis por originar renda para a população promovendo a movimentação da economia local e a arrecadação de tributos pela Administração Pública, os quais devem ser investidos em benefícios e serviços necessários aos seus habitantes (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Para entender o que são MPEs é necessário ampliar a visão além da questão da receita bruta. De acordo com Mamede e Bertoldi (2007), é preciso observar também a caracterização do empresário e do tipo de sociedade como parâmetros essenciais para identificar essas empresas.

Muitas MPEs nascem de ideias e visões de oportunidades do mercado, contudo em caráter experimental, pois grande parte só começam o processo de legalização após estar em pleno funcionamento. A residência do microempreendedor é quase sempre o primeiro endereço desse tipo de empresa, membros da família dão suporte fazendo parte do trabalho ou auxiliando nas tarefas administrativas e quando o negócio começa a dar resultados positivos são realizadas modificações na estrutura do domicílio para atender melhor às necessidades das atividades.

Buscando fazer um levantamento aprofundado de quem são e quais as características dessas MPEs e de seus proprietários, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.(SEBRAE) realizou um estudo denominado "Os donos de negócio no Brasil", o qual compilou os dados das diversas pesquisas realizadas por aquela instituição no período de 2003 a 2013 sobre o grau de informatização e distribuição regional destas empresas, assim como a faixa etária, cor/raça, renda, sexo e escolaridade dos empreendedores. Algumas destas informações são relevantes para esse trabalho (SEBRAE, 2015a).

Os dados das pesquisas citadas apontam que quanto a organização, as principais características das MPEs são: pautadas na experiência e centralizada no empreendedor/gestor; pouco conhecimento sobre o mercado em que atuam e sobre a concorrência; estrutura organizacional simples; planejamento organizacional inexistente, ineficaz ou pouco elaborado; crescente especialização e profissionalização; uso da intuição ou empirismo como estratégia de mercado; sistema de informações elementar; e, crescente utilização de sistemas informatizados (SEBRAE, 2015b).

Quanto a tomada de decisão, têm forte centralização do poder e autonomia decisórios, fazendo uso da intuição ou empirismo na tomada de decisão, embora haja pouca organização de informações para subsidiar decisões, enquanto ainda permanece grande influência de questões econômicas e familiares sobre as de gestão administrativo-financeiras da empresa.

Quanto as finanças, as MPEs têm limitação de recursos para investimento, associado a um capital de giro escasso. O patrimônio da empresa se confunde/funde ao do proprietário,

que normalmente conta com pouca habilidade para planejar os custos variáveis, além de apresentar dificuldade em definir os custos fixos, visto que há uma desorganização ou inadequação dos registros contábeis. Faz crescente uso de programas de controle financeiro, tendo menor acesso a financiamentos em instituições bancárias, além de uma tendência elevada à sonegação fiscal (SEBRAE, 2015c).

Ademais, as MPEs geralmente tendem a calcular mais os riscos, especialmente pelo capital limitado para investir. A mão-de-obra contratada e utilizada é geralmente sem qualificação e as empresas pouco aderem a contratação de serviços terceirizados. Existe a presença constante da família no cotidiano administrativo, visto que há o auxílio de membro(s) da família como empregado(s) não remunerados, ainda que todas as tarefas administrativas e financeiras se encontrem sobre a responsabilidade de uma única pessoa, ou no máximo duas (SEBRAE, 2015d).

Observando os resultados destas pesquisas do Sebrae, o que se deve considerar, em relação ao micro e pequeno empresário, é que devem ser analisadas questões como a capacidade de planejar e gerir o negócio, pois atualmente o cenário globalizado demanda destas algumas condições imperativas para que estes empreendedores alcancem o sucesso.

### **3. IMPACTO DA CARGA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA E SEUS REFLEXOS NA SOBREVIVÊNCIA DE MPE**

Para Oliveira (2002), o planejamento tributário, também denominado de elisão fiscal ou economia legal, tem como definição ser uma ação fiscal lícita efetivada pelo contribuinte anteriormente ao evento considerado como fato gerador.

Ou seja, o contribuinte pode se utilizar das alternativas previstas na flexibilidade da legislação tributária para reduzir o valor da carga tributária que lhe é obrigatória. Importante frisar que o limite dessa redução é a legislação, de forma que ações que não estejam em conformidade com esta são consideradas fatos ilícitos, como sonegação fiscal ou fraude, condutas passíveis de penalidades com previsão legal.

Na perspectiva de Fabretti (2005), o planejamento tributário, definido como estudo prévio para adequação da empresa à sua realidade fiscal, é um fato administrativo que oferece alternativas legais, através de projeções e simulações, que podem reduzir os custos referentes à impostos, taxas e contribuições de uma empresa.

Borges (2014) esclarece que é direito do contribuinte fazer um planejamento tributário que lhe traga resultados mais vantajosos, estando esta ação baseada no Direito da Economia de Impostos. O objetivo deste tipo de conduta é reduzir, ao mais legalmente aceitável, a oneração ocasionada pelos tributos, utilizando uma forma válida e legítima de minorar os custos tributários.

Quando a empresa economiza com os tributos pode ter significativa melhora nos lucros, que constitui melhor resultado no período analisado, por isso se faz imperativo que

a empresa, além de planejar, mantenha um controle dos tributos pagos, independentemente de seu porte, área de atuação ou enquadramento tributário.

Borges (2014) acrescenta que o planejamento tributário, pela sua importância, deve fazer parte do planejamento estratégico, de forma que as empresas tenham a capacidade de reduzir seus custos tributários de maneira lícita, garantindo um diferencial na questão da competitividade mercadológica e maior lucratividade.

Contudo, o planejamento tributário não é estático e imutável, mas sim deve acompanhar as mudanças de características, crescimento e realidade da empresa no mercado, assim como alterações do mercado e da legislação fiscal e tributária, portanto deve ser sempre refeito e atualizado, para que alcance os melhores resultados.

Proprietários de MPE devem entender o básico sobre impostos para cumprir as leis fiscais federais, estaduais e locais, devendo buscar o auxílio de profissionais de contabilidade, que pode empregar várias técnicas e estratégias de planejamento tributário ao longo do ano para garantir um retorno de imposto bem-sucedido.

Uma das mais importantes ferramentas de planejamento tributário é um calendário tributário, que deve ser utilizado para acompanhar datas e prazos importantes. Por exemplo, o calendário permite que seja listada cada data em que os depósitos da folha de pagamento são devidos, assim como os recolhimentos referentes a Previdência Social dos empregados (PAES; ALMEIDA, 2009).

O proprietário de uma MPE é responsável por garantir que os impostos da sua empresa sejam pagos e arquivados corretamente, para necessidades de controle e eventuais solicitações por órgãos públicos, como a própria Receita Federal. Uma maneira de garantir que a empresa permaneça em conformidade com as regulamentações fiscais é contratar um profissional de contabilidade, que oferecem serviços e orientação sobre deduções e créditos nos quais uma empresa pode se qualificar e estão cientes das leis e códigos fiscais que podem afetar cada tipo de empresa, auxiliando ao longo do ano fiscal com as necessidades de planejamento tributário.

A manutenção de documentos é uma parte importante do planejamento tributário. A manutenção de registros fiscais, como declarações de renda, balanços e recibos de compra, ajuda a preparar seu retorno do imposto de renda, além de gerenciar o desenvolvimento do negócio. Além disso, a empresa deve fornecer documentação para apoiar reivindicações de redução ou isenção feitas na declaração de imposto (NARETTO; BOTELHO; MENDONÇA, 2014).

Os impostos permitem deduções fiscais e créditos para despesas comerciais qualificadas. Acompanhar todas as despesas relacionadas ao negócio ao longo do ano fiscal para aproveitar todas as deduções e créditos disponíveis para a empresa pode deduzir o custo, incluindo a dedução do pagamento, além de benefícios e prêmios adicionais pagos aos funcionários. Manter um registro completo das despesas dedutíveis garantirá que a empresa cumpra com maior eficiência as demandas das declarações de impostos.

Os impostos aplicam-se a MPE nos níveis federal, estadual e local, e os proprietários devem prestar muita atenção em cada um para evitar multas, decorrentes de atrasos de



pagamentos. As leis fiscais federais para pequenas empresas estão sob a autoridade da Receita Federal, que fornece um calendário fiscal estrito para os proprietários de MPE garantirem que as declarações de impostos sejam efetivadas no prazo.

Apresentar uma declaração de imposto de renda é um processo temido. A cada ano, os contribuintes buscam maneiras de lidar com a complexidade do Código da Receita Federal. Para os pequenos empresários, esse processo é ainda mais intimidante. Por exemplo, os proprietários de empresas devem considerar leis tributárias, formulários e prazos adicionais. Embora esse processo não seja fácil, preparar uma declaração de imposto de renda para uma empresa se torna mais simples quando o proprietário realiza algumas tarefas vitais (CAMPANHA et al., 2017).

O planejamento tributário significa considerar cuidadosamente as deduções e créditos que uma empresa pode ter ao longo do ano para ajudar a reduzir o valor dos impostos que devidos. Além disso, o planejamento tributário ajuda o microempresário a entender o que precisa arquivar e quais registros devem ser mantidos.

Com a ajuda de um contador, o planejamento tributário para MPE pode levar a economias consideráveis para o negócio. Quando se trata de planejamento tributário, vários erros podem ser cometidos por donos de MPE, que se dividem em múltiplas funções dentro da empresa, são responsáveis pelo *marketing*, desenvolvimento de produtos, gerenciamento de pessoal, contabilidade, etc. O pequeno empresário é tão ocupado trabalhando em seus negócios que têm pouco tempo para trabalhar na gestão de seus negócios (MONTEIRO, 2016).

Um dos erros mais comuns cometidos pelos pequenos empresários quando se trata de planejamento tributário é tratá-lo como um exercício pós-final do ano. Muitos fazem pouco planejamento tributário antes do final do ano e isso não resulta em uma oportunidade real de afetar o lucro tributável. Isso é especialmente verdadeiro para contribuintes com base em dinheiro, em que o tempo de recebimentos de caixa e pagamentos de fornecedores pode afetar significativamente os ganhos do ano atual. Por exemplo, os contribuintes em regime de caixa podem deduzir o pagamento antecipado de despesas, desde que não excedam 12 meses ou além do final do ano fiscal seguinte (LONDERO, 2015).

Proprietários de MPE também muitas vezes não conseguem reconhecer que existem outros requisitos de conformidade importantes relacionados aos seus negócios. Estes incluem a necessidade de se registrar impostos sobre vendas, a declaração anual de impostos e a distinção adequada entre funcionários e subcontratados. O não cumprimento adequado dos requisitos relacionados aos assuntos citados pode expor o proprietário da empresa a obrigações tributárias significativas.

Para todas as deduções fiscais, é necessário certifique-se de provar que o custo foi para uma despesa comercial, sendo necessário manter a fatura original do fornecedor ou outra prova que mostre para que destinação foi o gasto. Sempre se faz importante manter todos os recibos, especialmente ao pagar em dinheiro.

A estrutura de negócios afetará como cada empresa é tributada. O planejamento tributário do mercado pode reduzir o valor dos impostos devidos, mas é um processo contínuo. Para aproveitar ao máximo, é necessário que o proprietário da MPE mantenha



contato com o contador ao longo do ano, levando as demonstrações financeiras atuais e compartilhando as ideias sobre compras futuras, contratação de pessoal ou outras mudanças. Isso permitirá que o profissional de contabilidade ajude ao micro ou pequeno empresário a planejar a economia no momento atual vivenciado pela empresa, assim como para o futuro (PAES; ALMEIDA, 2009).

A maioria dos países do mundo ocidental mantém algum tipo de tratamento tributário diferenciado para micro, pequenas e médias empresas. Esses programas visam sustentar níveis de emprego, promover a formalização de firmas e contribuir para sua longevidade, especialmente de empresas emergentes.

Há uma discussão mundial sobre a eficácia dessas políticas quanto a se realmente aumentam os níveis de crescimento econômico, reduzem a pobreza e / ou fortalecem o mercado de trabalho. Apesar dos esforços feitos para fornecer evidências sobre isso, ainda não há consenso sobre seus efeitos, especialmente em países menos desenvolvidos.

Desde 1997, o Brasil tem um regime tributário especial para pequenas empresas, denominado de "Simples", que reduz e simplifica a carga tributária das MPEs, que sob o regime simplificado, podem coletar até seis impostos por meio de um único documento, por cálculo e pagamento de uma taxa única aplicada à receita bruta da empresa (PAES, 2015).

Este regime unificou o valor tributável, a data do pagamento e o método de cálculo desses impostos. Isso reduziu consideravelmente o custo e o tempo gasto pelas empresas no cumprimento de suas obrigações fiscais com o governo federal. Monteiro (2004) estima que o programa permitiu uma redução média de até 8 pontos percentuais na carga tributária das MPEs. Em linhas semelhantes, Paes (2014) mostram que as empresas que optam pelo Simples têm uma carga tributária estimada entre 17 e 20% das receitas, enquanto em outras empresas esse percentual passa de 22,7% para 39,5%.

#### **4. ESTATUTO NACIONAL DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E COMPETITIVIDADE DAS MPE**

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, Lei Complementar nº123/06, que foi criada para regulamentar o disposto na CF/88 quanto o favorecimento das MPEs, instituiu o regime tributário específico, diminuindo a carga tributária, simplificando o cálculo, definindo as alíquotas e o recolhimento dos impostos, chamado de SIMPLES (SEBRAE, 2016).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), a Lei Complementar nº 123, que ficou conhecida como Lei Geral das Microempresas ou ainda Estatuto Nacional das Microempresas (ME) e das Empresas de Pequeno Porte (EPP), que entrou em vigor em 2006, definiu com base na receita anual bruta os conceitos de micro e pequena empresa.

Sendo assim, é considerada microempresa a sociedade empresarial, a sociedade

simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, que tenham realizado seu registro adequadamente diante dos órgãos competentes e que tenham ganho anual de uma receita bruta que não ultrapasse o valor de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Quando a receita da empresa não supera o valor de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), é considerada EPP, sendo este valor referente ao ganho das empresas no mercado interno. Em 2012 foi definido que se a empresa de pequeno porte também receber como produto de suas exportações até o valor de R\$ 3.600.000,00 ainda continua participando do mesmo enquadramento, gozando das mesmas prerrogativas das MEPs (BRASIL, 2014; SEBRAE, 2016).

O Estatuto também tem como escopo o fortalecimento destas empresas, postura e ação imprescindível em decorrência das condições em que a maioria delas são construídas, em um cenário, muitas vezes, sem infraestrutura adequada, com uso de pouca ou nenhuma fundamentação técnica e tecnológica no desenvolvimento de suas atividades de prestação de serviços ou de produção, de modo que a questão tributária pode influenciar fortemente a consolidação destas, figurando como fator impulsionador ou refreador.

Na perspectiva de Silva e Umiro (2007), ao se determinar as MPEs de acordo com sua receita bruta e garantindo as prerrogativas tributárias, cria-se a possibilidade de manutenção do caráter social-tributário diferenciado direcionado à estas empresas como estratégia de estímulo a manutenção autossuficiente a autônoma destas no mercado.

No mesmo sentido, Mamede e Bertoldi (2007) observam que é nítido o caráter socioeconômico no que concerne o tratamento tributário diferenciado das MPES, como predito no Estatuto, uma vez que há uma necessidade real de geração de potencialidades que favoreçam a estabilização desses empreendimentos no mercado. A partir da publicação Lei Complementar nº 128/2008, houve uma alteração na Lei Geral criando uma categoria denominada de Microempreendedor Individual (MEI), a qual abrange os microempresários cujo faturamento máximo anual chegue à R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) (BRASIL, 2014).

Para se enquadrar nessa categoria, o empresário não pode fazer parte de sociedade ou ser titular de mais de uma empresa, podendo contratar somente um empregado, cujo salário não pode ser superior à um salário-mínimo ou salário base da sua categoria profissional.

Esse tratamento diferenciado busca auxiliar essas empresas, visto que há um entendimento do próprio Governo sobre a sua importância na geração de emprego e renda e movimentação da economia local sendo, portanto, elementos que ampliam o desenvolvimento econômico do país.

No concernente ao regime de tributação, esta Lei tem seu complemento nas resoluções emitidas pelo Comitê Gestor do SIMPLES, o qual está ligado ao Ministério da Fazenda, sendo este o órgão da Administração Pública no âmbito federal que tem como atribuições o planejamento, formulação e execução das políticas econômicas nacionais, o que inclui as questões referentes a arrecadação tributária federal, preços e tarifas públicas, que são aspectos tributários que influem no regime aplicado às MPEs (BRASIL, 2006).

Há complementação legal também pelas resoluções emitidas pelo Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (CGSIM), ligado à Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, tendo como escopo a regulamentação do processo de registro e de legalização de microempresários individuais e das MPEs. De forma prática, é a afluência destas normas que norteia a aplicação do tratamento diferenciado previsto na Lei Complementar nº123/06 (BRASIL, 2014).

O SIMPLES congrega em um só tributo os impostos federais, estaduais e municipais. Os tributos de competência Federal são (BRASIL, 2006): Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP); Contribuição para a Seguridade Social (INSS), que é a Contribuição Patronal Previdenciária (CPP), a cargo da pessoa jurídica. O tributo de competência Estadual é o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e de competência Municipal se refere ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

O SIMPLES realizou unificação do recolhimento dos tributos dos sistemas fiscais da União, dos Estados e Municípios, pela integração destes, aprimorando o mercado interno, racionalizando processos fiscais para a Receita Federal e para as empresas, o que promoveu a observância das obrigações tributárias, pois diminuiu a carga tributária levando inclusive a redução do número de empreendimentos informais, uma vez que incentivou a formalização de novas empresas (SEBRAE, 2016).

Embora a regra geral do SIMPLES seja o acúmulo da receita bruta total dos últimos 12 (doze) meses imediatamente anteriores ao do período de apuração, ou seja, anterior à solicitação do enquadramento nesse tipo de tributação, o cálculo do imposto em si não é idêntico para todas as empresas, atividades ou rendimentos. Há seis anexos da Lei Complementar nº 123/06, que classifica as MPEs de acordo com o ramo de atividade em que atuam: 1 para comércio, 1 para indústria e 4 para empresas prestador de serviços. Nestes anexos, os ganhos das empresas são distribuídos em faixas de valores sobre os quais são aplicadas determinadas alíquotas, que também variam: de 4% a 22,5%, dependendo da atividade (BRASIL, 2014).

Embora mais de 70%, entre MPEs e MEI, optem pelo SIMPLES, há algumas exceções quanto as empresas que podem solicitar tal enquadramento, mesmo em 2014 tendo sido adicionadas novas atividades, completando um conjunto de 142, ação que foi considerada uma universalização trazida pela revisão da Lei Complementar nº 123, por meio da Lei Complementar nº 147/2014. Apesar do faturamento ser apontado como principal elemento classificatório, há questões societárias e sobre as atividades constantes no CNPJ, havendo inclusive uma lista com as atividades que podem ser enquadradas no programa.

Uma pesquisa recente com 2600 empresários industriais da Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 2015 relatou que mais de 70% dos entrevistados desaprovaram o sistema tributário nacional, principalmente devido a problemas associados ao grande volume de impostos e à sua complexidade. De acordo com este estudo, esses problemas reduzem a competitividade da indústria brasileira - especialmente a alta carga tributária

e o tempo gasto em obrigações tributárias acessórias.

Dutra (2013) mostra que para empresas cujo faturamento é próximo a esse limite, o crescimento significará a entrada em um regime fiscal desproporcionalmente mais caro para pequenos aumentos na receita anual. O efeito parece ser ainda maior para as empresas manufatureiras do que para as atividades comerciais, em parte devido ao forte impacto sobre a margem de vendas da folha de pagamento e impostos em indústrias com uso intensivo de mão-de-obra.

Essa questão se torna ainda mais importante se considerarmos o atual debate sobre a ampliação dos tetos de cobrança do Regime Tributário Simplificado, conforme previsto no Projeto de Lei Complementar 125/2015 que foi aprovado pela Câmara dos Deputados do Congresso Nacional e gerou a Lei Complementar nº 155/2016.

De acordo com a Agenda Legislativa da Indústria para 2016 da Comissão Nacional de Indústria, este projeto de lei foi uma das propostas mais importantes para o setor manufatureiro brasileiro em 2016, pois poderia mudar significativamente as regras para as empresas que adotaram o Regime Simplificado em termos de exclusão do setor industrial e facilitar tanto as exportações quanto os pagamentos de débitos tributários parcelados. Ao aumentar o limite de receita, a reforma também aumentaria a renúncia fiscal do governo associada ao Regime Simplificado (APPY, 2017).

Apesar da importância econômica dos Regimes Tributários Simplificados em geral, e dos quase vinte anos de existência do programa brasileiro, há poucos estudos que o avaliem na literatura econômica nacional, especialmente seu efeito sobre as taxas de mortalidade das empresas. As evidências disponíveis sobre o efeito do programa em uma ampla gama de variáveis econômicas não fornecem uma posição consensual sobre, por exemplo, a eficácia do Regime Simplificado Brasileiro em termos de levar as empresas a adotar uma organização formal ou em termos de criação de empregos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para tratar dessa questão, o governo brasileiro criou o Simples Nacional, um regime de tributação destinado a simplificar a cobrança de impostos para empresas classificadas como micro ou pequenas. Quando o Regime Tributário Simplificado do Brasil, ou SIMPLES foi instituído em 1996, representou uma mudança notável no sistema legal brasileiro. Foi concebido como um incentivo econômico para induzir a formalização de empresas, geração de empregos e como forma de consolidar os diversos benefícios fiscais recebidos pelas MPEs, visando reduzir o número de organizações informais e promover a geração de renda e emprego nas comunidades.

O SIMPLES é sistema um regime compartilhado de arrecadação e fiscalização de impostos em todos os três níveis de governo: municípios, estados e governo federal. As principais inovações trazidas pela por esse sistema foram a gestão compartilhada dos recursos arrecadados, inclusão de novas atividades elegíveis, atualização dos tetos de faturamento e aumento do nível de renúncia fiscal do governo federal.



Conclui-se que a contribuição de um contador por MPEs pode, em princípio, melhorar o desempenho econômico da MPE, seja gerando informações contábeis que podem ser usadas no processo decisório e planejamento da gestão financeira, promovendo a eficiência interna de aplicação dos recursos, seja reduzindo gastos ou direcionando capital para necessidades mais urgentes do negócio.

## Referências

- ALEXANDRE, R. **Direito tributário esquematizado** 9. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2015.
- APPY, B. Tributação e produtividade no Brasil. In: BONELLI, R. (org.). **Anatomia da Produtividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, FGV/IBRE, 2017.
- BORGES, H. B. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. 377 p.
- BRASIL. Departamento de Racionalização das Exigências Estatais – DREE. Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República. **Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas: Legislação para Estados e Municípios Atualizações no Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa**. Brasília: DREE, 2014.
- FABRETTI, L. C. **Contabilidade Tributária**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. 356 p.
- MAMEDE, M. L. BERTOLDI, Marcelo M. **SIMPLES: Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte Comentado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.
- NARETTO, N.; BOTELHO, M. R.; MENDONÇA, M. **A trajetória das políticas públicas para pequenas e médias empresas no Brasil: do apoio individual ao apoio a empresas articuladas em arranjos produtivos locais**. IPEA - Planejamento e Políticas Públicas, 27, 61-115, 2014. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/51/54>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- OLIVEIRA, E. **Manual de impostos e contribuições para microempresas e empresas de pequeno porte**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PAES, N. L.; ALMEIDA, A. F. P. de. Tributação da pequena empresa e avaliação do Simples. **Cad. Fin. Públ.**, Brasília, n.9, p. 5-55, dez. 2009. Disponível em: < [http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/trib\\_peq\\_empresa.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/trib_peq_empresa.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2019.
- SANTOS, A. L. dos; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (org.). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_micro\\_pequenas\\_empresas.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenas_empresas.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**, 2016. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estudos & Pesquisas**. Número 17. Março, 2013. Disponível em: < <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:a1I-zOIxQ5xsJ:observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/22072013171128.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os donos de negócio no Brasil: análise por faixa de renda (2003-2013)**. Brasília: Sebrae, 2015a. Disponível em: < <http://observatorio.sebraego.com.br/outros-estudos-pesquisas/os-donos-de-negocios-no-brasil>>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os donos de negócio no Brasil: análise por grau de informatização (2003-2013)**. Brasília: Sebrae, 2015b. Disponível em: < <http://observatorio.sebraego.com.br/outros-estudos-pesquisas/os-donos-de-negocios-no-brasil>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

sebraego.com.br/outros-estudos- pesquisas/os-donos-de-negocios-no-brasil>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os donos de negócio no Brasil: análise por escolaridade (2003-2013)**. Brasília: Sebrae, 2015c.

Disponível em:< <http://observatorio.sebraego.com.br/outros-estudos-pesquisas/os-donos-de-negocios-no-brasil>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório Especial (\*)** – “Empresas Familiares”. Setembro/2015d. Disponível em:< [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d\\_b16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d_b16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório Especial (\*)** – Terceirização. Julho/2015e. Disponível em:< [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8\\_99e7cd155a856fb65411b7a6e8a267b/\\$File/5646.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8_99e7cd155a856fb65411b7a6e8a267b/$File/5646.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013. Disponível em:< <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2019.

SILVA, R. L. da; UMIRO, A. **Manual do Super Simples**: comentários à Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Lei Complementar nº123/06. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

# CAPÍTULO 41

## **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

*MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*

**João Gabriel da Silva Pereira<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão



## Resumo

A contabilidade gerencial tornou-se um processo de colher informações financeiras e operacionais das empresas para identificar, mensurar, reportar e analisar esses eventos econômicos, a fim de adaptar às necessidades das empresas para auxiliar na tomada de decisão. As organizações precisam de uma melhor utilização de seus recursos e de um controle organizacional, onde possam desenvolver estratégias adequadas como forma de sobrevivência e crescimento. Portanto, este trabalho tem como objetivo principal compreender como a contabilidade gerencial e suas ferramentas são importantes para o gerenciamento das empresas. As principais pesquisas sobre contabilidade gerencial, mencionam que essa ferramenta utiliza de métodos e informações para o controle, desenvolvimento e planejamento administrativo. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa foi através do estudo bibliográfico qualitativo e descritivo baseado principalmente em livros e artigos de diversos autores da área, entre os anos de 2011 a 2022. Conclui-se que a contabilidade gerencial vem se tornando essencial para a adoção de medidas que são importantes para o melhor gerenciamento das empresas. Portanto, cabe ao gestor utilizar dessas ferramentas para facilitar na sua tomada de decisão. Como principal contribuição para a sociedade e meio acadêmico, essa pesquisa apresenta um conceito novo baseado nas mais recentes perspectivas da área, onde entrega uma definição clara e objetiva que pode auxiliar no desenvolvimento teórico sobre contabilidade gerencial.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Ferramentas. Tomada de Decisões. Desempenho Organizacional.

## Abstract

Management accounting has become a process of gathering financial and operational information from companies to identify, measure, report, and analyze these economic events in order to adapt to the needs of companies to assist in decision making. Organizations need better use of their resources and organizational control, where they can develop appropriate strategies as a way to survive and grow. Therefore, this work has as its main objective to understand how management accounting and its tools are important for the management of companies. The main researches on management accounting mention that this tool uses methods and information for control, development, and administrative planning. The methodology used to conduct this research was through a qualitative and descriptive bibliographic study based mainly on books and articles by various authors in the area, between the years 2011 and 2022. It is concluded that management accounting has become essential for the adoption of measures that are important for the better management of companies. Therefore, it is up to the manager to use these tools to facilitate his decision making. As a main contribution to society and academia, this research presents a new concept based on the latest perspectives in the area, where it provides a clear and objective definition that can assist in the theoretical development on management accounting.

**Keywords:** Managerial accounting. Tools. Decision Making. Organizational performance.



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade surgiu desde a antiguidade quando o ser humano mesmo que de forma inconsciente buscava registrar as suas atividades comerciais. E rapidamente tornou-se foco de pesquisa e interesse para administradores e contadores. Os registros de atividades econômicas foram necessários para o controle dos negócios, e assim geraram informações contábeis para obter dados mais precisos dentro das organizações. Devido ao dinamismo das transformações do mercado, a contabilidade foi se desenvolvendo e subdividindo-se em partes, até surgir o conceito de contabilidade gerencial que é o conjunto de práticas e ações organizacionais que dão suporte a uma gestão mais eficiente.

Sendo assim, entende-se que a contabilidade gerencial é um instrumento necessário que serve no desenvolvimento de informações para a tomada de decisões nas empresas. Essas informações são fundamentais para os processos de planejamento, avaliação de resultado e controle. Os dados fornecidos pelas ferramentas da contabilidade gerencial são essenciais para a avaliação de desempenho das atividades, projetos e produtos de uma organização com foco na melhoria dos processos que é imprescindível para o desempenho das organizações.

A Contabilidade Gerencial constitui um dos temas mais relevantes da área Contábil. Ao analisar a literatura sobre o tema, alguns autores conceituam a Contabilidade Gerencial como um processo que fornece informações financeiras e operacionais a respeito de uma organização, através da identificação, mensuração, reportagem e análise de eventos econômicos. Observa-se a importância da discussão sobre a contabilidade gerencial. Por isso, há a necessidade de análises, diagnósticos mais detalhados para atender o arranjo que engloba esse assunto e como ele pode contribuir para o desenvolvimento das empresas. Dessa forma questiona-se: Como a Contabilidade Gerencial pode contribuir na tomada de decisões nos negócios das empresas e proporcionar uma melhoria na sua estabilidade e sobrevivência no mercado?

O objetivo geral desta pesquisa é compreender que a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas proporcionam maior desempenho organizacional para o processo de tomada de decisão. Já os objetivos específicos foram definidos em: conceituar Contabilidade Gerencial sua evolução e aplicações contemporâneas, apresentar as principais ferramentas da contabilidade gerencial para tomada de decisão e descrever como a Contabilidade Gerencial contribui para o processo de tomada de decisão e para o desempenho organizacional.

A metodologia deste estudo, trata-se de uma revisão de literatura com uma abordagem qualitativa e descritiva com intuito de investigar e fornecer uma visão geral sobre a Contabilidade Gerencial como ferramenta para o desempenho Organizacional, buscando-se desde autores clássicos bem como publicações em periódicos, artigos e livros mais recentes coletados em principais bases de dados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contabilidade Gerencial

O termo Contabilidade Gerencial diz respeito a área da contabilidade que tem como objetivo fornecer informações contábeis aos gestores das empresas, e assim poder propor um melhor direcionamento para esses administradores na gestão dessas organizações (ROCHA; NOBRE; DE ARAÚJO, 2018).

Santos et al. (2020) conceituam a Contabilidade Gerencial de forma básica, como uma ferramenta que serve como um alicerce para a estrutura organizacional. E entender esses conceitos básicos serve para identificar as informações econômicas e financeiras em que se encontra uma empresa. Valmorbidá, Ensslin e Ensslin (2018), deixam claro que a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta tem a função de identificar, mensurar, reportar informações sobre eventos contábeis a respeito de dados econômicos das empresas, produzindo informações operacionais e financeiras voltadas para tomadas de decisões.

Com base nas diferentes abordagens conceituais sobre a Contabilidade Gerencial, Garrison, Noreen e Brewer (2013) concordam que, “a contabilidade gerencial é a fase da contabilidade que envolve fornecer informações aos gerentes para uso na própria organização”. É a área que estuda meios para o desenvolvimento de uma empresa, trabalha alinhada às necessidades internas da organização, e aborda práticas fundamentais que todo gerente eficaz deve adotar:

- Divulga informações para gerentes da organização com o propósito de: Planejamento, Controle e Tomada de decisões;
- Enfatiza decisões que afetarão o futuro;
- Enfatiza a relevância; Enfatiza fazer as coisas no tempo hábil;
- Enfatiza relatórios no nível do segmento;
- Não tem necessariamente que seguir os GAAP/IFRS.

Segundo França e Sousa (2021) para que a Contabilidade Gerencial traga resultados relevantes para a organização, é necessário que na sua implementação seja adotada corretamente e de forma estruturada. Pois, de nada adianta ter a contabilidade na empresa se as informações contábeis não estão sendo usadas no processo administrativo. Garrison, Noreen e Brewer (2013) a Contabilidade Gerencial enfatiza as decisões que afetam o futuro da organização e ela ajuda os gestores em três atividades fundamentais: Planejamento, Controle e Tomada de decisões. A estrutura deste esquema pode ser verificada na figura 1.



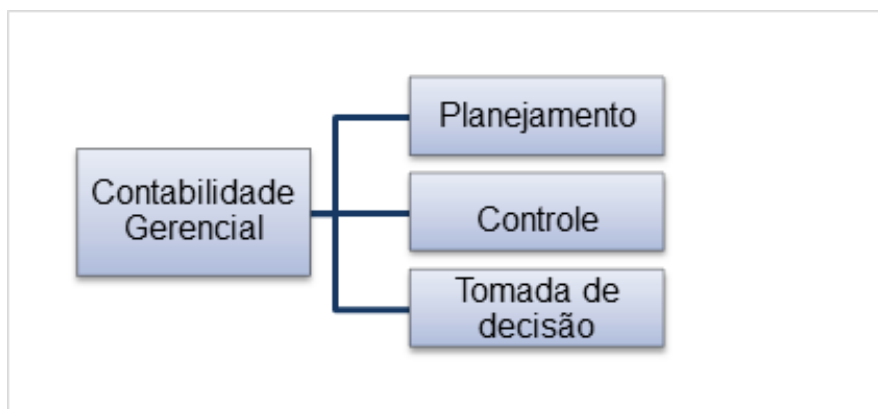


Figura 1 – Etapas do processo de gerenciamento para a organização  
 Fonte: Adaptado de Garrison, Noreen e Brewer (2013).

A partir da exposição da figura acima podemos conceituar que a etapa de planejamento envolve estabelecer objetivos e especificar como alcançá-los. O controle é o processo de coleta de feedback para garantir que um plano seja executado ou modificado adequadamente à medida que as circunstâncias mudem. Já na tomada de decisões consiste em selecionar uma ação dentre várias alternativas concorrentes. Essas etapas contribuem para a tomada de decisões inteligentes, baseadas em dados para o gerenciamento das informações, criando planos financeiros ao longo prazo para alcançar os objetivos por meio da obtenção, avaliação e resposta aos feedbacks recebidos (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

## 2.2 Caracterização e importância da Contabilidade Gerencial

Carreta e Cotrim (2021), salienta que as principais características da contabilidade gerencial é a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações contábeis. Essas informações que são coletadas passam por um processo de avaliação, planejamento, decisão e controle para que possam ser utilizadas para tomada de decisão da melhor forma pela a empresa.

Santos et al. (2020) complementa os conceitos anteriores adicionando que a contabilidade gerencial é uma atividade essencial para a vida econômica e financeira de uma organização para alcançar os seus objetivo, outros atributos que reforçam a utilização da contabilidade para a tomada de decisão, é que essa ferramenta ajuda no aumento do lucro da empresa, na redução dos custos, melhoria de qualidade de serviços e produtos e contribui para uma melhor relação com os clientes.

A contabilidade gerencial é caracterizada como uma ferramenta importante para a gestão das informações dentro das organizações e pode oferecer uma visão para o futuro baseada em dados que proporcionam que a empresa possa se prevenir contra possíveis erros ou crises financeiras futuras. Portanto, contribui para a análise de informações contábeis, e assim melhor orientar os gestores para as tomadas de decisões e na aplicação de ações corretivas aos negócios (NASCIMENTO et al., 2021).

Ademais, Carvalho et al. (2020) defendem que o papel da contabilidade gerencial é fornecer recursos e alternativas aos administradores para obtenção de dados contábeis

para geração de relatórios periódicos, que são calculados conforme a necessidade de informações de gestão dentro de uma organização.

A Contabilidade gerencial é muito importante dentro do contexto empresarial, para a saúde financeira de uma organização, assim como para manter a empresa duradoura e competitiva no mercado e buscar sempre o crescimento (PEREIRA; RODRIGUES; HEY, 2019). Nessa mesma linha, De Araújo (2021) afirma que a contabilidade para as empresas é fundamental no planejamento financeiro para fornecer informações para essas empresas, assim ela se torna uma aliada para tomada de decisão.

De acordo com Rocha, Nobre e De Araújo (2018), é de extrema importância que os gestores entendam a necessidade em utilizar informações contábeis para o processo de tomada de decisão. Mas, não basta apenas ter essas informações, elas precisam ser sólidas e eficazes, pois as decisões precisam ser tomadas a partir dessas informações e de um planejamento com base nesses dados para evitar transtornos futuros. Ainda de acordo com esses autores a contabilidade gerencial é caracterizada como uma das áreas mais importante da contabilidade e destaca-se por ser um recurso essencial no processo de tomada de decisão.

Diante da importância que o termo Contabilidade Gerencial tem, é possível entender que os desafios atuais que as organizações passam, exige que essas empresas possam se diferenciar no mercado e para que isso aconteça é necessário ter ferramentas fundamentais para que as empresas tenham suporte às informações, e assim ter um planejamento de negócio mais estratégico e o gerenciamento das informações (NASCIMENTO *et al.*, 2021).

### 3. FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Pereira e Da Silva (2017), a contabilidade gerencial deixou de ser apenas uma obrigação que precisa ser feita pelos gestores para identificar a situação financeira de uma empresa, mas sim ela serve para levar informações importantes no processo de gerenciamento de uma organização, através de ferramentas que são essenciais no processo de tomada de decisão e com isso mostrar a situação do negócio no mercado em que ele está inserido.

Na visão de Santos *et al.* (2019) independentemente do tamanho de uma empresa, é primordial que ela tenha a noção que precisa investir na contabilidade gerencial para o melhor controle das suas informações, e onde estão envolvidos os seus procedimentos internos e externos, com isso é válido a utilização da contabilidade gerencial e suas ferramentas como auxílio na tomada de decisão.

Diante da importância e da necessidade de gerenciamento das empresas, as ferramentas gerenciais surgiram para assessorar os gestores nas suas tomadas de decisões, elas servem de apoio para que os objetivos sejam traçados e os resultados alcançados. Sendo assim, Santos *et al.* (2019), enfatizam que as ferramentas gerenciais precisam estar atreladas com a missão e a visão organizacional da empresa, servindo de apoio para alcançar os seus objetivos. Portanto, as principais ferramentas gerenciais serão aborda-

das individualmente conforme suas características a seguir:

- a) Orçamento: é caracterizado por ser um plano financeiro que identifica a previsão das receitas e despesas futuras de uma empresa estipulando possível lucro ou não. E assim, auxilia os gestores para alcançar os objetivos estipulados (BORGES, 2022; ROCHA; NOBRE; ARAÚJO, 2018);
- b) Fluxo de caixa: é uma ferramenta financeira que realiza o acompanhamento das entradas e saídas de dinheiro de uma empresa em um determinado período, que está baseado conforme as necessidades da organização, e assim ela pode fazer o acompanhamento e prevenção da sua capacidade e ter uma noção sobre as futuras reservas, gastos e lucros, assim como pode ser aplicado o capital (FERNANDES; RONCONI, 2019);
- c) Planejamento estratégico: o planejamento estratégico é entendido como uma ferramenta fundamental para o gerenciamento das empresas, é o que estipula as estratégias que contribuem para definir os passos que a organização precisa tomar para alcançar seus objetivos e manter sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo. Atesta ainda, que o planejamento estratégico resulta do pensar, agir e fazer planos para o atingimento dos objetivos propostos. É baseado também em três níveis que são: o estratégico, o tático e operacional (CARVALHO et al., 2020);
- d) Técnicas de análise de investimentos: as empresas estão cada vez mais competitivas, e buscam por alternativas que proporcionam maior confiabilidade das suas informações, por isso as Técnicas de Análise de Investimento possibilitam que as empresas conheçam melhor qual investimentos precisam ter para sua evolução como negócio, com isso essa técnica permite conhecer os investimentos mais viáveis que são: análise de taxa de retorno sobre investimento, análises verticais e horizontais, análises das demonstrações financeiras: índices de liquidez, endividamento e rentabilidade (RIBEIRO; DOS SANTOS, 2018);
- e) Análise das demonstrações contábeis: é uma ferramenta capaz de analisar a situação de uma empresa em relação ao seu aspecto econômico e financeiro. É a demonstração atual da empresa que pode fornecer informações para traçar objetivos futuros. Assim, sendo as principais demonstrações contábeis são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado de Exercício, Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração de Fluxo de Caixa, Demonstração de Valor Adicionado (MARTINS, 2018);
- f) Controle de contas a pagar: é uma ferramenta que disponibiliza informações financeiras e tem como objetivo deixar o empresário informado sobre: os vencimentos dos compromissos; prioridades de pagamentos de títulos ou duplicatas e montante de valores a pagar, entre outras questões (DE ARAÚJO, 2021; SOUZA; RIOS, 2011);
- g) Controle de contas a receber: disponibiliza as informações sobre o montante que a empresa vai receber, assim como os valores que ainda não foram recebidos. Também é entendido como o controle de dados de cobrança de clientes (DE ARAÚJO,

2021);

- h) Controle de estoque: ter gestão de estoque dentro de uma empresa, é saber dimensionar o que entra e o que sai, ela engloba desde uma gestão mais centralizada, onde realiza a gestão dos seus itens. Diante disso, o controle de estoque é a capacidade de prever o quanto poderá ser necessário adquirir ao fornecedor para abastecer o estoque da empresa, e ele não serve apenas para realizar o gerenciamento de produtos, mas sim para auxiliar na gestão dos recursos e realizar um controle de estoque eficiente (DE ARAÚJO, 2021);
- i) Balanced Scorecard: é uma ferramenta para o planejamento estratégico de uma empresa através de métricas e indicadores para atingir os objetivos em um período de curto, médio e longo prazo. Não deve ser entendido apenas como uma ferramenta de indicadores, mas um sistema que possibilita analisar indicadores que possam auxiliar na gestão organizacional, ela serve para identificar as medidas financeiras e projetar informações para o desempenho e desenvolvimento futuro de uma empresa (SOUZA; RIOS, 2011; SANTOS et al, 2019).

Todas as ferramentas da contabilidade gerencial têm como objetivo alcançar o controle dentro das empresas. Serve para que os gestores tenham maior gerenciamento dos seus negócios e utilizem essas ferramentas para medir e identificar seus processos. Assim, cabe as ferramentas dispor de informações que possibilitem a elaboração de planos estratégicos, financeiros e administrativos (DE ARAÚJO, 2021).

Destarte, cabe aos gestores escolher qual dentre essas ferramentas gerenciais poderão ser utilizadas dentro da empresa para o melhor gerenciamento das atividades, assim como avaliar o custo-benefício da implantação dessas ferramentas. Portanto, para entender esse processo o administrador precisa consultar um responsável da área contábil para receber as orientações necessárias para poder ter o conhecimento específico para realizar o investimento nessas ferramentas (GOMES; MONTEIRO; PAULINO, 2021).

#### **4. CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

As informações contábeis são aquelas que trazem os dados pertinentes ao desenvolvimento de uma empresa, esses dados são a base para o direcionamento das decisões que serão tomadas pelos gestores conforme o sistema de informação contábil (LIMA; RODRIGUES, 2021). Para entender melhor a teoria, é necessário compreender sobre as etapas do processo de tomada de decisão, Milânio e Da Silva (2018) assinalam essas etapas, que seriam:

- a) Objetivo: o objetivo é aquele processo que precisa ser claro e definido, para uma organização os objetivos estão baseados com o aumento do lucro e a diminuição de custos;
- b) Variável do Objetivo: diz respeito ao processo de medição, ou seja, deve ser es-

tabelecido uma escala que permita a realização de comparações;

- c) Alternativas: é ter escolhas para decisão, essa etapa tem o objetivo de selecionar uma das alternativas possíveis de acordo com a etapa da Variável Objetivo, que irá identificar qual a melhor alternativa a seguir;
- d) Cenários: é o conjunto de informações sobre o futuro que são reunidos e formados possíveis cenários que serão avaliados;
- e) Matriz de decisão: consiste na etapa final do processo, onde cada cenário é descrito, expondo a probabilidade de cada um, juntamente com as alternativas.

Vale ressaltar que é essencial dentro de uma empresa que os contadores possam prestar uma assessoria completa e adequada para ajudar na identificação de possíveis problemas, através de relatórios, dados e informações, isso contribui para uma melhor tomada de decisão em tempo ágil (SANTOS et al., 2020).

De acordo com Moraes e Júnior (2019), as informações contábeis são analisadas conforme cada decisão é tomada, com isso a informação gerencial contábil é uma das principais fontes de informações para a tomada de decisão e o controle organizacional. Dentro dessa concepção, o quadro 1 traz o levantamento das principais funções da informação Gerencial Contábil.

<b>Funções da informação Gerencial Contábil</b>	
Controle Operacional	Fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle Administrativo	Fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Quadro 1 – Funções da informação Gerencial Contábil

Fonte: Moraes e Júnior (2019), adaptado de Atkinson et al (2000, p 45) citado por Machado (s/d p.3).

Além das funções da informação Contábil como ilustra o quadro 1, que são funções bem importante para a tomada de decisão e controle nas empresas. Segundo Moraes (2021), a contabilidade tem intuito de prover informações sobre os dados econômicos de uma organização aos usuários das demonstrações financeiras para ajudar na tomada de decisão. O autor informa ainda que existem os usuários para o direcionamento dessas informações contábeis, conforme imagem 2.



Usuário da Informação Contábil	Meta que desejaria maximizar ou tipo de informação mais importante
Acionista minoritário	Fluxo regular de dividendos.
Acionista majoritário ou com grande participação	Fluxo de dividendos, valor de mercado da ação, lucro por ação.
Acionista preferencial	Fluxo de dividendos mínimos ou fixos.
Emprestadores em geral	Geração de fluxos de caixa futuros suficientes para receber de volta o capital mais os juros, com segurança.
Entidades governamentais	Valor adicionado, produtividade, lucro tributável.
Empregados em geral, como assalariados	Fluxo de caixa futuro capaz de assegurar bons aumentos ou manutenção de salários, como segurança: liquidez.
Média e alta administração	Retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido, situação de liquidez e endividamento confortáveis.

Figura 2 – Usuários da informação contábil e os tipos de informações mais importantes  
Fonte: Moraes (2021), adaptado de Iudícibus (2010).

Moraes (2021) evidencia que os usuários da informação contábil buscam através dos dados das empresas, informações que possam ser favoráveis para a tomada de decisão. O que se pode concluir é que a aplicação da contabilidade gerencial fornece aos negócios informações sobre aspectos financeiros e econômicos das instituições, ela proporciona identificar registros, demonstrações, análises, contudo esses meios da contabilidade gerencial vêm ajudando os gestores em sua administração principalmente no processo de tomada de decisão (MORAIS; JÚNIOR, 2019).

## 4.1 Gestão Organizacional

Toda organização para se manter competitiva no mercado ela precisa direcionar os seus esforços para uma gestão empresarial que conduza suas atividades e que perceba suas deficiências, e assim tomar as decisões pertinentes para atingimento dos seus objetivos e ter bons resultados. Com isso, a gestão empresarial precisa está alinhada e atuar em conjunto com a contabilidade gerencial, utilizando de relatórios e dados que são muito importantes para identificar os movimentos realizados pela empresa em um determinado tempo (PEREIRA; DA SILVA, 2017).

Discute-se, assim, que a contabilidade gerencial não trabalha sozinha dentro da empresa, ela tem ligação direta com a contabilidade financeira, e essa por sua vez disponibiliza informações fundamentais para ajudar no planejamento e decisões que precisam ser tomadas para que a empresa conquiste seus resultados esperados. Além disso, nesse processo também atua a contabilidade de custos, fator importante também para o setor gerencial (PEREIRA; DA SILVA, 2017).

Santos et al. (2019) acrescentam, ainda, que a gestão organizacional está relacionada com os procedimentos decisórios de uma empresa, é o que está inserido nas etapas

de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. Contudo, tem como objetivo possibilitar alternativas para melhor gestão e o que a empresa tem que fazer para alcançar os objetivos propostos.

Pereira e Da Silva (2017) deixam claro que, “os relatórios financeiros e de custos necessitam igualmente de alinhamento para que possa auxiliar a contabilidade gerencial a identificar os pontos que podem ser alterados para após elaborar os relatórios de planejamentos”. Vale ressaltar que os objetivos são alçados mediante interação entre as áreas da contabilidade e que executem os lançamentos e relatórios com a devida atenção possível, pois somente assim os gestores poderão administrar essas informações com exatidão.

Diante disso, a gestão organizacional tem como principal foco dispor de informações que contribuam voluntariamente para alcançar os objetivos da equipe e da organização. De acordo com os estudos desenvolvidos, Santos et al. (2019) descrevem que as organizações estão cada vez mais em busca de alternativas para ter uma melhor gestão de suas informações financeira, com isso “a contabilidade em geral está gradativamente dando assistência aos gestores a respeito de instrumentos que são úteis para a tomada de decisão e assim obter um melhor resultado em suas atividades”.

## 4.2 Contabilidade Gerencial para o desempenho Organizacional

A contabilidade gerencial vem sendo uma ferramenta que se tornou de grande auxílio na tomada de decisão, onde essas informações têm contribuindo para os gestores no gerenciamento dos seus negócios (LIMA; RODRIGUES, 2021). Diante disso, Arruda, Pereira e Moraes (2018) apud (2007, p. 29), deixam claro que a contabilidade gerencial tem intuito de satisfazer toda a estrutura de uma organização e utiliza das informações contábeis que tem um gerenciamento específico:

- I. Gerenciamento Contábil Global: conjunto de informações que suprirão a direção da empresa. Objetiva canalizar informações que sejam apresentadas de maneira sucinta, com a finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão de conjunto;
- II. Gerenciamento Contábil Setorial: conjunto de informações que suprirão a média administração, se for preciso, as partes que a empresa definiu em termos de divisões ou linhas de produtos. As informações têm o enfoque para canalizar os conceitos de contabilidade por cargo;
- III. Gerenciamento Contábil Específico: bloco de informações para gerenciar cada mercadoria da empresa de forma isolada, com um grau maior de detalhamento, a nível operacional;
- IV. Orçamento e Projeções: informações para subsidiar a preparação do planejamento estratégico com base na visão da Contabilidade Gerencial que procura focar para o futuro.

A contabilidade gerencial utiliza-se de relatórios gerenciais, onde esses servem para a análise da situação da empresa. De acordo com Pereira, Rodrigues e Hey (2019), os principais relatórios que fornecem informações econômicas e financeiras às organizações são:

- a) Relatório de Balanço Patrimonial – BP: é a situação financeira de uma empresa em determinado período que tem relação com o ativo e passivo e o patrimônio líquido (CARRETA; COTRIM, 2021);
- b) Relatório de Balancete de Verificação: entende-se por Relatório de Balancete de Verificação como um artefato que reúne todas as contas patrimoniais, receita e despesas de uma empresa, é o que apresenta todas as contas contábeis (PEREIRA; RODRIGUES; HEY, 2019);
- c) Relatório Demonstração do Resultado do Exercício – DRE: a demonstração do Resultado do Exercício (DRE), evidencia a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o princípio de regime de competência (GOMES; MONTEIRO; PAULINO, 2021);
- d) Relatório de Fluxo de Caixa – DFC: é um dos principais relatórios contábeis, onde apresenta as principais modificações feitas no saldo de caixa em um determinado período, através de fluxos de recebimentos e pagamentos (CARRETA; COTRIM, 2021);
- e) Indicadores Econômicos Financeiros: refere-se à situação atual da empresa e também analisa o que pode acontecer com as informações contábeis, sendo que os principais índices econômico-financeiros são: Indicadores de Rentabilidade, Indicadores de Liquidez, Indicadores de Rotatividade (Giro), Indicadores de Endividamento, Análise Vertical, Análise Horizontal (PEREIRA; RODRIGUES; HEY, 2019).

Os instrumentos da contabilidade gerencial proporcionam aos gestores suporte a administração financeira de suas empresas, onde estão voltados para identificar a melhor utilização de recursos econômicos realizando o controle das informações gerenciais para cada tomada de decisão (MORAIS; JÚNIOR, 2019).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho almejou, a partir de uma revisão bibliográfica entender como a contabilidade gerencial pode contribuir para o processo de tomada de decisão. Sanar ou pelo menos mostrar um caminho de consenso sobre o conceito de contabilidade gerencial e sua contribuição para o desempenho organizacional. A aplicabilidade da contabilidade gerencial é pouco vista dentro das empresas, pois muitas dessas organizações principalmente, as micro e pequenas empresas, ainda entendem esse processo somente como uma obrigação fiscal, as empresas acabam não realizando o planejamento e orçamento de suas atividades, acarretando assim em uma má gestão e prejuízos financeiros.

As ferramentas gerenciais tornaram-se indispensáveis no processo de tomada de decisão, elas contribuem através de seus relatórios contábeis que dão suporte ao planejamento orçamentário e a administração da empresa, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes organizações. Como principal resultado, foi apresentado as principais ferramentas da contabilidade gerencial. Assim como, foi possível entender como elas são muito importantes e podem contribuir no processo de tomada de decisão, tornando-se



fundamentais para o gerenciamento de risco dentro das empresas.

Conclui-se também a importância de colocar em prática todas as medidas da contabilidade gerencial dentro das empresas. Dessa forma, este estudo constitui uma base de dados que serão fundamentais para a construção de novos estudos exploratórios sobre o assunto. Posto isso, em relação a futuras investigações, recomenda-se explorar o conceito em campos de atuação organizacional e como a contabilidade gerencial é aplicada nesses setores, através de diferentes contextos. Assim como, aplicação de uma pesquisa quantitativa para entender em números como as organizações podem ter ganhos com a implantação desses processos.

Por fim, tendo esclarecido o que é contabilidade gerencial como ferramenta para o desempenho organizacional, considera-se favorável ao conhecimento teórico-empírico, sendo uma fonte muito importante para o contexto organizacional.

## Referências

- ARRUDA, Gustavo; PEREIRA, Lucas da Silva; MORAES, Reuber Paulo Henrique Silva. **A influência da tecnologia de informação contábil: Aplicações na contabilidade gerencial.** 2018.
- BORGES, Ramon Carlos. A importância da contabilidade gerencial como instrumento nas tomadas de decisões: um estudo comparativo com contadores e empresários em Iúna-ES. **Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso**, 2022.
- CARRETA, Elivânia Patrícia; COTRIM, Rosana Lima. **Contabilidade Gerencial como ferramenta administrativa no processo de tomada de decisão para empresas de médio e pequeno porte.** 2021.
- CARVALHO, Ana Cristina Ghedini et al. SPED: uma ferramenta da contabilidade gerencial para a tomada de decisão. **Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática**, v. 5, n. 1, 2020.
- DE ARAUJO, Lucas Oliveira Borges et al. **Contabilidade como uma ferramenta para a gestão das micro e pequenas empresas.** 2021.
- FERNANDES, Vania Evaristo; RONCONI, Adão Paulo. **Fluxo de caixa: uma ferramenta para tomadas de decisões na empresa Hetá indústria e comércio de malhas LTDA.** 2019.
- FRANÇA, Antonielle Carneiro; SOUZA, Adriano Augusto de. **O uso da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão dentro das organizações.** 2021.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial.** AMGH Editora, 2013.
- GOMES, Adenilton José de Almeida; MONTEIRO, Carlos Gustavo da R.; PAULINO, Zuila. Contabilidade gerencial: a importância das ferramentas gerenciais contábeis nas microempresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 58937-58956, 2021.
- INNOCENTI, Renícia; GASPARETTO, Valdirene. Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: O Desafio da Gestão Eficiente. **Administração Pública e Gestão Social**, 2021.
- LIMA, Joás Mauro de Andrade; RODRIGUES, José Rodolfo Melo C. **A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios.** 2021.
- MARTINS, Renann Barbosa. Ferramentas de contabilidade gerencial adotadas por micro e pequenas empresas. 2018.
- MILÂNIO, Ana Luísa Chaves; DA SILVA, Breno Eustáquio. **Contabilidade gerencial e a tomada de decisão: estudo de caso em uma Clínica de Radiologia.** 2018.

MORAES, Reidner Paulo Henrique Silva. **A influência da tecnologia de informação contábil e as aplicações na contabilidade gerencial**. 2021.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

NASCIMENTO, Alexandro Freitas do et al. A contabilidade gerencial como instrumento de auxílio em gestão e sobrevivência para as micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 8, n. 15, p. 1-15, 2021.

PEREIRA, Chaulene Carolina; DA SILVA, Itacir Alves. **A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão empresarial**. 2017.

PEREIRA, Gleice Mayara; RODRIGUES, Pamela Regina; HEY, José Augusto. Contabilidade gerencial como instrumento para tomada de decisão nas micro, pequenas e médias empresas de Curitiba e região metropolitana. **FESPPR Publica**, v. 3, n. 1, p. 20, 2019.

RIBEIRO, Aparecida Moutinho Roberto; DOS SANTOS, Luzia Nunes. **Contabilidade gerencial: a contabilidade como ferramenta gerencial para tomada de decisões de micro e pequenas empresas**. 2018.

ROCHA, Jakeline Fernandes de Aguiar; NOBRE, Carla Janaina Ferreira; DE ARAÚJO, Ronaldo José Rêgo. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018.

SANTOS, Elizete Souza de Freitas et al. Aplicabilidade da Contabilidade Gerencial nas médias empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 9, n. 18, 2020.

SANTOS, Lucas Almeida dos et al. Proposta para implementação de ferramentas de gestão por meio da contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 7, n. 1, p. 166-191, 2019.

SOUZA, Rodrigo Paiva; RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. Estudo sobre a usabilidade das práticas de contabilidade gerencial mais intensamente usadas em empresas que atuam no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 45, p. 33-49, 2020.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2011.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018.

# CAPÍTULO 42

## **A CONTABILIDADE E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

*ACCOUNTING AND ITS CONTRIBUTIONS TO THE MANAGEMENT OF  
THIRD SECTOR ENTITIES*

**Fabiana Damião Castro<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O terceiro setor manifestou-se pela necessidade de atender as demandas deixadas pelo Estado. A sociedade passou a se unir e formar grupos com o interesse em comum, promovendo ações voltadas para o âmbito social, educacional e cultura, suprimindo assim a ineficiência do Estado e atendendo as populações mais carentes. Foi dessa forma que surgiu as entidades do terceiro setor, com o objetivo diferente do Estado e das empresas privadas, pois ela visa o social e não tem o lucro como objetivo principal. A contabilidade é a ciência que tem como objeto de estudo o patrimônio de uma entidade, independente se é público ou privado, ela registra e acompanha as transformações ocorridas no patrimônio da entidade. A contabilidade nesse setor é útil como instrumento de gestão, e indispensável nas entidades do terceiro setor, que sobrevivem de doações e tem muitas vezes recursos escassos. A contabilidade produz informações que são apresentadas em seus demonstrativos contábeis, que através de análises feitas de seus relatórios econômico-financeiro se torna uma ferramenta eficaz na tomada de decisão, demonstrando a toda sociedade maior transparência e confiabilidade. Diante disso este trabalho teve como problemática, quais as contribuições da contabilidade para a gestão das entidades do terceiro setor? Tendo como objetivo geral compreender as contribuições da contabilidade para a gestão das entidades do terceiro setor. No tocante à metodologia foram utilizadas: pesquisa de revisão bibliográfica em livros, artigos e dissertações. Este estudo teve como problemática, quais as contribuições da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. Diante disso a contabilidade no terceiro setor é essencial, pois atende as exigências formais e legais, presta uma informação de qualidade, garantindo transparência e confiança nas atividades desenvolvidas por essas entidades.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Terceiro Setor; Estado; Entidades; Gestão.

## Abstract

The third sector manifested itself by the need to meet the demands left by the state. Society has come to unite and form groups with a common interest, promoting actions aimed at the social, educational and cultural spheres, thus supplying the State's inefficiency and serving the neediest populations. This is how the entities of the third sector arose, with the different objective of the State and private companies, because it aims at the social and does not have profit as its main objective. Accounting is the science that has as its object of study the patrimony of an entity, regardless of whether it is public or private, it records and follows the changes occurred in the patrimony of the entity. Accounting in this sector is useful as a management tool, and indispensable for third-sector entities that survive on donations and often have scarce resources. Accounting produces information that is presented in its financial statements, which through analysis of its economic-financial reports becomes an effective decision-making tool, demonstrating greater transparency and reliability to the whole society. Given this work was problematic, what are the contributions of accounting to the management of third sector entities? With the general objective of understanding the contributions of accounting to the management of third sector entities. Regarding the methodology were used: research literature review in books, articles and dissertations. This study had as problematic, what are the contributions of accounting to the management of third sector entities. Given this accounting in the third sector is essential, as it meets the legal and formal requirements, provides quality information, ensuring transparency and trust in the activities developed by these entities.

**Keywords:** Accounting; Third sector; State; Entities; Management.



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade como uma ciência social, tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades, se torna uma ferramenta de apoio a gestão interna indispensável dentro das entidades do terceiro setor. Ela concentra toda movimentação financeira e patrimonial da organização, evitando desvios de recursos e desperdícios, alcançando os objetivos, ajudando no crescimento e perpetuando a existência da organização.

Este trabalho justifica-se pela relevância da contabilidade e suas contribuições para a gestão das entidades do terceiro setor, e conhecer as ferramentas que a contabilidade utiliza dentro dessas organizações não governamentais, e o papel do profissional contábil no terceiro setor, facilitando as informações exigidas pelos interessados. Tendo em vista que a contabilidade é fundamental para atender diversos quesitos em uma organização e sendo um auxílio na gestão delas.

Diante do que foi relatado, apresentou-se como problema de pesquisa: Quais as contribuições da contabilidade para a gestão das entidades do terceiro setor? O papel da contabilidade como uma ciência social e que tem o patrimônio como objeto de estudo, se torna necessária para qualquer organização independente da sua finalidade. Fornecendo informações importantes aos gestores da entidade, auxiliando na administração dos recursos.

Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo geral compreender as contribuições da contabilidade para a gestão das entidades para o terceiro setor. Destacando sua importância dentro dessas organizações. Enfatizou-se os objetivos específicos foram: conceituar contabilidade e terceiro setor; apresentar as ferramentas contábeis a disposição das entidades do terceiro setor e evidenciar as contribuições da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor.

No que diz respeito à metodologia, a pesquisa científica foi desenvolvida fazendo uso de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados entre os anos de 2008 a 2019. Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas foram utilizadas as seguintes palavras chaves: terceiro setor, contabilidade, entidades, organizações, economia, poder, economia e sociedade.

A pesquisa apresentada aponta a importância da contabilidade das organizações que não tem o lucro como objetivo principal, mas que necessita de uma boa gestão para continuar viva no mercado e ter maior credibilidade. A contabilidade se apresenta como uma solução aos gestores auxiliando com suas diversas ferramentas para alcançar seus objetivos.



## 2. A CONTABILIDADE E TERCEIRO SETOR

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo, desde o início da humanidade a técnica contagem se mostrava necessária, é uma ciência que envolve muitos conhecimentos, e obedece a normas e regras, pois ao interpretar as informações econômicas, apresentando através das demonstrações contábeis os seus usuários, a contabilidade contribui para melhor transparência dessas entidades perante os doadores e auxilia os gestores na tomada das decisões.

Segundo Silva Santos (2011, p.9) diz:

O desenvolvimento da contabilidade ao nível de ciência está ligado ao surgimento do capitalismo. Neste contexto podemos considerar muito amplo o cargo de usuários da contabilidade, como: sindicatos, na medida em que precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários; o governo que necessita medir o nível de agregação de riqueza a economia e a capacidade de pagamentos de impostos; os ambientalistas que atualmente exigem conhecer a contribuição das entidades para o meio ambiente; os credores que querem saber o endividamento e a probabilidade de pagamento das dívidas das empresas compradoras; os administradores das empresas que precisam de informações para o processo decisório, gerencial e reduzir as incertezas; e os usuários comuns como investidores em bolsa de valores, profissionais liberais, dentre outros.

Diante disso a contabilidade possui vasto campo e que auxilia diversos setores da sociedade. A contabilidade estuda interpretar e registrar os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade, além de buscar garantir o controle e prover a seus gestores as informações necessárias para o bom desempenho da entidade.

Para Martins (2011), a contabilidade, mesmo sem os mecanismos modernos disponibilizados no Novo Milênio, se faz presente junto à sociedade há muitos anos antes de Cristo, mantendo sua máxima que é informar. O seu desenvolvimento acompanha a evolução da civilização, cujo crescimento e progresso da humanidade faz com que se torne cada vez mais eficiente e fiel a que se propõe.

Contabilidade, em seu conceito moderno, é uma ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o intuito de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o seu resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial (SILVA SANTOS, 2011). Portanto a contabilidade registra todos os atos e fatos de uma entidade, oferece todas as variações apresentadas, mostrando toda a riqueza da entidade. É uma ciência que possui princípios que fundamentam.

Deixando para trás a Contabilidade Antiga, por volta dos séculos XII e XIII a Contabilidade entra na fase Moderna, motivada pelo desenvolvimento econômico surgido, principalmente, nas cidades marítimas, como Gênova, Pisa, Florença, Veneza etc... onde grandes centros comerciais começavam a se formar na Europa, que passou a ocupar uma posição centralizadora sendo considerada o ponto de contato de negócios, tendo a contabilidade acompanhado essa evolução, criando mecanismos que possibilitassem o controle e gerenciamento dos negócios, surgindo em função disso as primeiras manifestações do



Sistema das Partidas Dobradas (MARTINS, 2001). Percebe-se que a contabilidade é tão antiga quanto a civilização e mesmo sem escrita era utilizada para registrar o crescimento e a riqueza. É uma ciência que não parou no tempo, que vem se adaptando com as muitas transformações e as necessidades dos usuários. A história nos mostra que a contabilidade sempre soube lidar com os avanços e todas as mudanças que surgiam, o seu objeto de estudo é o patrimônio das entidades, e sua finalidade é fornecer informações confiáveis a seus usuários, auxiliando na melhor tomada de decisões.

Conforme Santos (2011), os usuários da contabilidade são todas as pessoas físicas ou jurídicas públicas ou privadas, internas ou externas, com interesse na entidade, sejam: administradores, sócios, empregados, fornecedores, financiadores e demais credores, clientes, governos nos diversos níveis existentes, integrantes do mercado financeiro e de capitais, além dos meios de comunicação e do público em geral. De uma forma geral, a contabilidade dentro das exigências legais, conhecida como financeira, tem a obrigatoriedade de atender aos órgãos governamentais, mas tais informações contábeis já constituídas atendem a principal finalidade da organização, que é a gestão.

A contabilidade segundo Sergio Adriano (2016, p.1), é uma ciência enquadrada no ramo das ciências sociais, assim como a Economia, a Administração, o Direito, a Sociologia e outras. Portanto a contabilidade está presente em diversos campos e ela é de suma importância dentro dessas organizações para mostrar a transparência das informações, contribuindo com o melhor controle de tudo, por isso a necessidade de um profissional contábil dentro dessas entidades é fundamental, através de seus demonstrativos, relatórios contábeis e notas explicativas. Uma vez que o patrimônio das entidades do terceiro setor pertencem a sociedade, todas as informações tornam-se de extrema importância e indispensável.

Segundo Andrade, Padilha e Castro (2018), para sua manutenção é preciso que elas controlem os recursos recebidos, administrem-nos e prestem contas para os órgãos públicos e para a sociedade. E para que o mesmo aconteça é de suma importância a contribuição da contabilidade em suas ações, buscando excelência nos resultados, pois quanto melhor forem os resultados alcançados, melhor serão os recursos reinvestidos para a entidade.

Diante disso a contabilidade é útil na transparência dos resultados das organizações, tornando mais confiável aos olhos das pessoas interessadas em doar. E que desejam saber através de relatórios para onde sua doação estão sendo destinadas. Pois a contabilidade é um sistema de informação que demonstra a origem dos recursos, e como esses recursos foram aplicados, contribuindo com a efetiva transformação.

Nas palavras de Bachtold (2011), todas as empresas nascem com uma finalidade. A grande maioria das empresas visa resultados financeiros; outras buscam resultados sociais; outras buscam expansão. Mas no final, todas buscam atingir os objetivos traçados. Conforme o autor todas as empresas independentes se visam ao lucro ou não no final está interessada em atingir seus objetivos e o uso correto da contabilidade contribui no alcance dele.

Há muitos anos a contabilidade deixou de ser vista como uma forma de escrituração de documentos físicos, e uma forma de arrecadar impostos, ela passou a exercer um pa-

pel importante má gestão organizacional, passando informações acerca dos orçamentos, finanças e patrimoniais, auxiliando assim na tomada de decisão.

O terceiro setor possui um importante desempenho social na vida das pessoas, faz parte dos três setores essenciais para o desenvolvimento da economia. No primeiro setor se encontra o poder público, sobretudo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os responsáveis em cumprir o que está previsto na Constituição Federal direitos como educação, saúde, segurança. O segundo setor representado pelas empresas privadas que visam ao lucro, e o terceiro setor se encontra as entidades sem fins lucrativos que não visam ao lucro, sobrevive com participações voluntárias de outras empresas e contribuem através de doações para a cidadania, sem visar o lucro ou qualquer outro benefício. (MARTINS, 2001).

Segundo Albuquerque (2002), no Brasil e na América Latina, também se utiliza a expressão "sociedade civil". Este conceito tem origem no século XVIII. Na época, designava um plano intermediário entre o Estado e a natureza pré-social, e inicialmente incluía as organizações particulares que interagem na sociedade - inclusive as empresas e seus negócios - limitadas pelos sistemas legais nacionais. A sociedade civil também pode ser entendida como um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao Estado e não econômicas que, entretanto, tem comunicação como campo público e com os componentes sociais.

Segundo Santos (2012), foi a partir do final da década de 1980 e do início da década de 1990, que o termo Terceiro Setor passou a se tornar comum entre os teóricos da reforma do Estado no Brasil. O termo foi usado para fazer menção a um conjunto de entidades da sociedade civil de finalidade pública, mas sem objetivo de lucro". Portanto as organizações que não visam ao lucro, começaram a surgir preocupadas com várias questões e problemas da sociedade, referentes a diversos setores como saúde, educação, meio ambiente, cultura.

Utilizando as palavras de Albuquerque destaca-se:

A partir da Segunda Guerra mundial, profundas mudanças políticas, sociais e econômicas geraram mudanças nos centros de poder, revolução nos sistemas de comunicação e aumento da produtividade agrícola e industrial. Essa nova situação também propiciou aumento de pobreza, da violência, de doenças, da poluição ambiental e de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. O mundo se viu diante de problemas locais, regionais, nacionais e mundiais que dependiam da articulação de um amplo espectro de agentes sociais (ALBUQUERQUE, 2002, p.23).

Portanto devido as transformações produzidas pelo Estado, a continuidade do desemprego em estágios elevados, a fragilização das ligações de trabalho, e a diminuição do governo nas áreas sociais, resultou no maior número de pessoas envolvidas em crime organizado e no aumento da violência. Tudo isso impulsionou grupo de pessoas, empresas, entidades a olharem com mais atenção e a se envolverem nos problemas sociais. O terceiro setor tem um papel importante na vida das pessoas, no desempenho social, sem ter o objetivo de ganhar dinheiro no final.

Conforme Santos (2012), enquanto o Estado (representado por órgãos políticos Mu-



nicipais, Estaduais e Federais, além de Ministérios, Secretarias, Autarquias etc.) não consegue cumprir a sua parte nas funções que lhe são pertinentes no papel de gestor do poder público, a sociedade se manifesta e se organiza em movimentos que se transformam em organizações sem fins lucrativos. Essas organizações que atuam com peso cada vez maior, compõem o que se chama de “Terceiro Setor” e ganham força e importância na medida em que atuam junto à sociedade”. Percebe-se a preocupação que alguns grupos da sociedade tiveram para se organizar e fazer movimentos atuando fortemente nas questões sociais e ganhando uma importância enorme, uma vez que perceberam que o Estado não conseguia cumprir suas funções e responsabilidades que são devidas.

Conforme Laffin, Borba e Cruz (2002), as organizações do terceiro setor assumem significado no contexto social à medida que, por ineficiência no contexto social à medida que, por ineficiência do primeiro setor e também do segundo, aumentam as condições de miséria assim como a escassez no desenvolvimento de projetos e aplicação de recursos nas áreas básicas do desenvolvimento humano. Portanto o crescimento do terceiro setor se dá pelas muitas ineficiências do Estado que não atende com as obrigações que lhe é devida. A contabilidade então vem auxiliar essas entidades na transparência das informações.

### **3. AS FERRAMENTAS CONTÁBEIS A DISPOSIÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Mesmo possuindo uma visão social, o terceiro setor tem um processo econômico que precisa ser controlado, e a contabilidade é uma ferramenta fundamental para esse controle, ela é útil para evidenciar os serviços prestados desenvolvidos por essas entidades e prestar contas com seus investidores. Assim como em qualquer outro setor, o terceiro setor deve-se respeitar e seguir as Normas Brasileiras da Contabilidade, para que a entidade tenha maior transparência perante a sociedade.

A Contabilidade tem papel importantíssimo na gestão das organizações, com ou sem fins lucrativos, sendo considerada a principal fonte de informação de que a gerência dispõe para respaldar as decisões que envolvem, principalmente, matéria financeira ou econômica. Assim, considerando-se o papel informativo da Contabilidade, entende-se que ela pode contribuir para melhorar o quadro atual das organizações do Terceiro Setor, elevando a qualidade da informação contábil, fornecendo informações condizentes com a realidade dessas organizações e incentivando a utilização dessas informações pelos gestores, na busca de uma gestão eficiente e eficaz (IMETON, 2008).

Diante disso a contabilidade pode ser usada como um instrumento para um recolhimento de recursos nas entidades do terceiro setor, através das demonstrações financeiras. Pois essas entidades necessitam captar recursos para cumprir com os seus objetivos sociais.

As demonstrações financeiras oferecem mais transparência em suas atividades, possibilitando aos doadores maior conhecimento de onde os seus recursos foram aplicados e quais benefícios foram alcançados.

As demonstrações contábeis de uma organização sem fins lucrativos mostram nomenclaturas diferentes das outras organizações, e são regulamentadas pelo Conselho federal de Contabilidade. Os demonstrativos contábeis foram alterados para facilitar a diferença na forma de visualização entra as entidades que visam ao lucro e as entidades sem fins lucrativos. A lei das OSCIP's (nº 9.790\00), é a principal lei que se refere ao Terceiro Setor, essa lei diz que as demonstrações devem ser apresentadas e preparadas pelas organizações que compõem esse setor.

As informações existentes nas demonstrações contábeis, desde o surgimento dos recursos até o momento que eles serão aplicados, é uma importante base para a tomada das decisões mais importantes dentro da entidade para a continuidade da sua existência. São relatórios que apresentam a real situação financeira e patrimonial de uma entidade. A NBC T 10 veio para regulamentar o trabalho contábil, essa norma se aplica a todas as Entidades do Terceiro Setor, e a norma especifica quais as demonstrações contábeis devem ser elaboradas pelas entidades do terceiro setor, que são: o Balanço Patrimonial, Demonstração do resultado do Período, Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido, as Demonstrações do Fluxo de Caixa e as Notas Explicativas.

Em se tratando do Balanço Patrimonial, é uma demonstração necessária e indispensável a toda e qualquer organização que tenha o lucro como objetivo ou não. Ela evidencia, quantitativamente e qualitativamente, em uma determinada data o patrimônio líquido de uma entidade.

Para Adriano (2016), no Balanço Patrimonial a coluna do Ativo representa as partes positivas do patrimônio (bens e direitos) e a coluna do Passivo as partes negativas (obrigações), sendo que a diferença entre as partes positivas e as partes negativas do patrimônio resulta no Patrimônio Líquido. Portanto o Balanço patrimonial é composto pelo ativo, passivo e patrimônio líquido.

É importante ressaltar que a Resolução CFC Nº 1409/12 ITG 2002, traz por meio do apêndice A, exemplos das Demonstrações contábeis, cujo principal objetivo é auxiliar as Entidades para a divulgação das informações contábeis e financeiras.

23. No Balanço Patrimonial, a denominação da conta Capital deve ser substituída por Patrimônio Social, integrante do grupo Patrimônio Líquido. No Balanço Patrimonial e nas Demonstrações do Resultado do Período, das Mutações do Patrimônio Líquido e dos Fluxos de Caixa, as palavras lucro ou prejuízo devem ser substituídas por superávit ou déficit do período.

Nota-se nas entidades do Terceiro Setor, o Capital passa a ser chamado de Patrimônio Social, o que chega ainda mais perto da realidade social dessas entidades que pertencem a sociedade e não aos sócios. Importante ressaltar que mudou apenas a nomenclatura, a equação dessa conta tanto para as empresas privadas como para as sem fins lucrativos continua a mesma  $\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio Líquido}$

## 4. A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE NA GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

A contabilidade nas entidades do terceiro setor desempenha a função de fornecer informações para o auxílio na tomada de decisão, por parte dos gestores das organizações deste setor. Para que se ter uma gestão eficaz dos recursos dessas entidades, é importante que essas entidades possuam um sistema de informação contábil eficaz que contribuirá com a continuidade da entidade em busca dos seus objetivos.

No início da década de noventa, quando as organizações do Terceiro Setor começaram a surgir na mídia e ganhar mais notoriedade, os pesquisadores se preocupavam em tentar buscar uma definição precisa, sem ambiguidades, para este Setor, porém, até os dias atuais esse êxito não foi conquistado mundialmente. Com o passar dos anos, em pleno século XXI, a discussão agora é outra: o questionamento atual é sobre a gestão dessas organizações (IMETON, 2008). O papel da contabilidade independentemente se a entidade tem o objetivo de lucro ou não, é buscar para a organização informações econômico-financeiras sobre seu patrimônio e suas mutações. As entidades sem fins lucrativos cada vez vem ganhando espaço na sociedade pela sua atuação nos setores da sociedade onde existe carência de atuação do Estado. A contabilidade é fundamental pois ela é responsável por fornecer informações e ferramentas que contribui para uma melhor gestão dessas entidades, mostrando como os recursos foram aplicados, tendo maior transparência e possibilitando a continuidade da entidade.

Segundo Imeton (2008), as organizações envolvidas no Terceiro Setor possuem características próprias que as diferenciam dos demais setores, em relação à gestão, origem de recursos e objetivos, por isso não podem ser tratadas como organizações com fins lucrativos em seus aspectos contábeis e gerenciais. São inúmeras e estão inseridas nos mais diferentes contextos, atuando em campos variados como arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa dos direitos humanos e de minorias, área ambiental e desenvolvimento comunitário, objetivando questões e ações de amplitude social. Portanto nas entidades do terceiro setor a contabilidade exerce um papel importante no controle desse patrimônio, na comunicação entre as entidades e os usuários, não somente daqueles que precisam da informação contábil, mas também daqueles que se favorecem das atividades desenvolvidas pela entidade. São inúmeros os desafios que a gestão das entidades do terceiro setor enfrentam, a captação de recursos e a transparência em mostrar onde esses recursos estão sendo aplicados, é importante é importante para ganhar a confiança e credibilidade dos doadores, para isso a contabilidade é uma ferramenta importante, pois ela mostra com exatidão contribuindo com a transparência da organização perante a sociedade.

Para Calegare e Pereira (2011), como se pode perceber frente às questões que são apresentadas a contabilidade desempenha um papel importantíssimo, pois tendo em vista a sua função ela está presente orientando os gestores quanto aos aspectos legais institucionais internos e outros assuntos da gestão, auxiliando no atendimento das exigências legais aos órgãos governamentais, dando atendimento às práticas contábeis sob a observância dos princípios contábeis, elaborando e apresentando os relatórios exigidos a estas entidades; escriturando os gastos para o respectivo controle, etc. Diante disso o papel exercido pela contabilidade nessas entidades se torna relevante na medida em que a sobrevivência dessas entidades, dependem da transparência nas suas demonstrações

contábeis. A contabilidade gera informações fidedignas aos seus usuários, muitas vezes os gestores dessas entidades sem fins lucrativos, não possuem as aptidões necessárias para poder interpretar as informações contábeis, e para isso a entidade para continuar com suas atividades, tem a necessidade de aprender a gerir, os recursos disponíveis, alcançando assim os seus objetivos traçados, e nessa busca a contabilidade se torna fundamental.

Almejando os fundos públicos, os investimentos de empresas e a captação de doações voluntárias, essas organizações, segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2008), deparam-se com as seguintes questões: cumprimento dos aspectos legais institucionais internos; cumprimento das exigências legais dos órgãos governamentais; imunidade ou isenção de tributos como forma de redução das despesas; estruturação da contabilidade, não apenas como exigência legal, mas como instrumento auxiliar para os relatórios financeiros de prestação de contas dos projetos; controle de gastos, etc. (CALAGARE; PEREIRA, 2011). Portanto a contabilidade exerce um papel e uma função dentro dessas entidades essencial, auxiliando os gestores nos aspectos legais e exigências dos órgãos governamentais, na elaboração de relatórios, que são exigidos a estas entidades, e registrando as despesas para um melhor controle.

Também é função da contabilidade zelar pelo atendimento das obrigações acessórias e principais comuns a todas as pessoas jurídicas, tais como elaboração da: DIPJ (Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica), DIRF (Declaração de Imposto de Renda Retido na fonte), DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Federais), DACON (Demonstrativos de Contribuições Sociais), RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), GFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social), entre outras (CALAGARE; PEREIRA, 2011). A clareza dos atos na contabilidade por essas entidades, torna a imagem das entidades bem vista aos olhos da sociedade, alcançando assim um número maior de pessoas interessadas em doar e ajudar base suas atividades, assim como a busca de títulos de utilidade pública, municipal, estadual e federal.

Segundo Imeton (2008), o gestor de uma organização do terceiro setor necessita de informações para gerenciar sua organização. Para cumprir essa missão os gestores têm a sua disposição as informações geradas pela Contabilidade que se expressam de diversas maneiras, seja por meio dos demonstrativos contábeis, notas explicativas, parecer do auditor, bem como o relatório da diretoria e orçamento, que altamente recomendado para organizações do terceiro setor. Cabe ao gestor escolherem quais os relatórios que contemplam as informações desejadas sejam para fins fiscais ou gerenciais. Diante disso são muitas as informações contábeis disponíveis que podem auxiliar na gestão das entidades sem fins lucrativos, cabe apenas ao gestor escolher qual ele acha melhor para que os resultados que ele deseja sejam alcançados.

O contador toma para si boa parte de toda a responsabilidade e obrigações burocráticas existentes para o desempenho das atividades. Mas estes profissionais precisam estar preparados, atualizados e serem profundos conhecedores das peculiaridades destas entidades, da sua forma de constituição, da formação de seu patrimônio e de todos os aspectos fiscais e legais que as envolvem, os quais pode-se perceber que não são poucos e simples (CALEGARE; PEREIRA, 2011). Portanto os profissionais contábeis precisam estar informados e preparados para realizar da forma mais clara as atividades e bem realizadas, pois se a contabilidade não for bem realizada dentro dessas entidades, afetará os recursos

e a entidade perderá a confiança perante a sociedade.

Para Galare e Pereira (2011), é possível perceber que as empresas podem participar e assumir compromissos de responsabilidade social, e os profissionais da Contabilidade podem desempenhar um papel muito importante sendo agentes neste processo através da captação de recursos e fornecendo serviços contábeis adequados ao setor, o qual detêm várias particularidades e exigências a serem atendidas quanto às prestações de contas e manutenção de seus títulos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O terceiro setor tem como financiadores a própria sociedade, seu principal desafio é mostrar transparência em suas ações a fim de alcançar maior credibilidade, pois as entidades do terceiro setor são bem mais vistas pela sociedade quando as mesmas são transparentes em suas divulgações, e a contabilidade é essencial nessa divulgação de dados, este estudo procurou demonstrar a importância da contabilidade na gestão das entidades do terceiro setor, sendo válido ressaltar que a contabilidade como ciência social abraça toda e qualquer pessoa independente de qual seja o seu fim.

A contabilidade é uma ferramenta que veio complementar e fiscalizar as entidades do terceiro setor, auxiliando na tomada de decisão, gerando informações fidedignas aos seus usuários, muitas vezes os gestores dessas entidades sem fins lucrativos, não possuem as aptidões necessárias para poder interpretar as informações contábeis, e para isso a entidade para continuar com suas atividades, tem a necessidade de aprender a gerir, os recursos disponíveis, alcançando assim os seus objetivos traçados, e nessa busca a contabilidade se torna fundamental.

Ao longo do trabalho foram vistos os conceitos de terceiro setor e contabilidade, foram apresentadas as ferramentas que a contabilidade disponibiliza para as entidades do terceiro setor, também foi evidenciada as contribuições da contabilidade na gestão das entidades. Observou-se ao longo deste estudo que desde a contabilidade tanto para as empresas privadas e as entidades sem fins lucrativos é a mesma. São inúmeros os desafios que a gestão das entidades do terceiro setor enfrentam, a captação de recursos e a transparência em mostrar onde esses recursos estão sendo aplicados, é importante para ganhar a confiança e credibilidade dos doadores, para isso a contabilidade é uma ferramenta importante, pois ela mostra com exatidão contribuindo com a transparência da organização perante a sociedade.

Contudo ficou claro que o objetivo deste trabalho foi alcançado, dessa forma entende-se que a contabilidade é indispensável nas entidades do terceiro setor, pois é a principal responsável em analisar e fiscalizar o patrimônio das entidades.



## Referências

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor**: História e gestão de organização. São Paulo: Summer, 2006.

ANDRADE, Cheila Fernandes de, CASTRO, Tatiane Melo de, PADILHA, Gisele Leite. Contabilidade do Terceiro Setor: a análise sobre a percepção dos contadores, **Revista Humanidade e Inovação**, 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Gleicivane/Downloads/621-Texto%20do%20artigo-2753-1-10-20180403%20(1).pdf/> acessado em 04 de abril de 2022

BRASIL, BRASILIA. **RESOLUÇÃO CFC N.º 1.409/12**. 21 de setembro de 2012. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1409-2012.htm/>>, acessado em 30 de março de 2022.

BÄCHTOLD, Ciro. **Contabilidade Básica**, Curitiba, Instituto Federal Paraná, 2011.

CALEGARE, Leandra; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Auxílio da contabilidade na sustentabilidade econômica e financeira das entidades do terceiro setor**. Recanto Maestro, 2011.

IMETON, Luciana da Silva. **A contabilidade ao processo de gestão de uma organização do terceiro setor**: o caso IDES. 2008. 105 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

LAFFIN, Marcos, BORBA, José Alonso, CRUZ, Flávio da. **Contabilidade e Organizações do Terceiro Setor**, Florianópolis, 2002.

MARTINS, Maria de Fátima Oliveira. **Um passeio na contabilidade da pré-história ao novo milênio**. Belém, 2001

SERGIO, Adriano. **Contabilidade Geral 3D**, Salvador: Jus Podivm 3ª edição, 2016.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Contabilidade Geral**, – 2. ed. reimp. – Florianópolis.

SILVA SANTOS, Franklin Cavalcante da. **Contabilidade Básica**, 1ª edição, Ed Clube de Autores, 2011.

SANTOS, Suely Xavier dos. **Organização do terceiro setor** / Suely Xavier dos Santos. – Natal: EdUnP, 2012.

# CAPÍTULO 43

## **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE  
MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES*

**Daniela Castro Araújo<sup>1</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente estudo foi realizado afim de demonstrar a importância das Micros e Pequenas Empresas, bem como sua representação dentro do cenário econômico brasileiro. Nesse contexto, a contabilidade gerencial se sobressai como uma ferramenta essencial para a gestão empresarial, da qual possibilita às empresas uma sobrevivência de maior durabilidade dentro do mercado. Diante desse contexto, chegou-se ao seguinte questionamento: Qual a importância da contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas? E para respondê-la, a pesquisa teve como objetivo geral compreender a importância da contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas e como objetivos específicos descrever sobre as micro e pequenas empresas; abordar sobre a contabilidade gerencial e destacar a atuação da contabilidade gerencial e suas ferramentas na gestão de micro e pequenas empresas. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma Revisão de Literatura com base em livros e artigos científicos. Cumpre salientar que o trabalho destaca a importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas, uma vez que as informações fornecidas por demonstrações contábeis diminuem o risco de uma empresa falir, haja vista que as técnicas utilizadas permitem ao gestor tomar decisões mais seguras.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Micro e Pequenas Empresas, Tomada de decisão.

## Abstract

The present study was conducted in order to demonstrate the importance of Micro and Small Enterprises, as well as their representation within the Brazilian economic scenario. In this context, accounting stands out as an essential tool for business management, which enables companies to survive longer in the market. The guiding question of this research was: What is the importance of management accounting in the management of micro and small companies? To answer it, the general objective was to understand the importance of management accounting in the management of micro and small companies, and the specific objectives were to describe micro and small companies, to discuss management accounting, and to highlight the role of management accounting and its tools in the management of micro and small companies. To reach the proposed objectives, a literature review was carried out. Furthermore, the methodology used in the present study is hypothetical deductive. As far as data collection is concerned, this is a bibliographic-exploratory study formulated through doctrinal expositions and scientific articles. Finally, it should be emphasized that the study highlights the importance of accounting for micro and small businesses, since the information provided by accounting statements reduces the risk of a company going bankrupt, given that the techniques used allow the manager to make safer decisions.

**Keywords:** Managerial accounting, Micro and Small Companies, Decision making.



## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo trata-se de uma realidade presente no país e em tempos de crise, esse cenário torna-se ainda mais amplo, já que empreender é uma característica presente no povo brasileiro. E nesse mercado altamente competitivo as micro e pequenas empresas vem ocupando a maior porcentagem com relação a novos empreendimentos no país e estão em constante busca de ferramentas que auxiliem no seu processo de gestão a exemplo da contabilidade gerencial.

Diante do contexto apresentado, a escolha da temática justifica-se por sua relevância na atualidade, pelas discussões geradas no ambiente empresarial e compreensão da importância e contribuições de utilização da Contabilidade Gerencial na continuidade dos negócios. Portanto, a pesquisa torna-se importante, para o entendimento e discussões de como a contabilidade gerencial pode atuar na gestão das micro e pequenas empresas, buscando a prevenção e solução de problemas e conseqüentemente o crescimento do negócio.

A pergunta norteadora da pesquisa foi: Qual a importância da contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas? E para respondê-la, foram traçados como objetivo geral compreender a importância da contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas e como objetivos específicos descrever sobre as micro e pequenas empresas; abordar sobre a contabilidade gerencial e destacar a atuação da contabilidade gerencial e suas ferramentas na gestão de micro e pequenas empresas.

Como proposta metodológica foi realizada uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, na qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos em bases de dados confiáveis. Os principais autores consultados foram Bernardi (2012), Atrill; Mclany (2014); Crepaldi (2017), dentre outros e as palavras-chaves utilizadas na busca foram: contabilidade gerencial, micro e pequenas empresas e tomada de decisão.

## 2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Empreender é um ato histórico praticado por muitos; no entanto, sua longa existência e a prática muito difundida não fazem do empreendedorismo algo simples de ser praticado e sim algo bem complexo, pois nem todas as pessoas possuem habilidades e nem têm tendência e expertise para empreender.

Segundo Dornelas (2016) a palavra empreendedor vem do francês "*entrepreneur*", que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. A maioria das inovações, seja em produtos ou serviços, é criada por negócios novos, que possuem processos produtivos mais eficientes gerando assim novas fontes de emprego. Por esse motivo, é durante os momentos de crises que mais surgem os empreendedores.

As constantes mudanças provocadas pela globalização das atividades socioeconômicas

mic, os avanços tecnológicos, a terceirização e o alto índice de desemprego impulsionaram o surgimento de novos negócios, especialmente nos últimos anos. Além disso, a competição baseada na inovação destrói a cada dia, barreiras que antes eram tradicionais de comércio e investimento (BERNARDI, 2012).

Assim, as micro e pequenas empresas apresentam papel fundamental para favorecer o desenvolvimento de um país e os pequenos negócios no Brasil são de fundamental importância para fomentar o desenvolvimento e contribuem com o avanço econômico do país.

Em 2006, buscando formalizar trabalhadores brasileiros que, até então, desempenhavam diversas atividades sem nenhum amparo legal, começou o processo de formalização do MEI que no decorrer dos anos foram passando por várias alterações legais (SEBRAE, 2020). Através do MEI, é possível que os trabalhadores informais regularizem seus negócios, podendo até ter um funcionário e usufruir dos benefícios de aposentadoria e licença maternidade.

Segundo dados do Governo Digital, em 2020, foram criados mais de 3.359.750 novos empreendimentos no Brasil e 2.663.309 de Micro Empreendedores Individual (MEI) s registrados, num crescimento de 13,23% (GOVERNO DIGITAL, 2020). Diante de todos esses dados, entende-se que empreender, na verdade, é buscar inovações e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo do seu negócio.

Existem várias definições para as MPE, e mais usual é a que está contida na Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que em seu artigo 3º, parágrafo II estabelece no caso da microempresa, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (BRASIL, 2006). E para as empresas de pequeno porte encontra-se disposta na lei nº 155, Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. De acordo com o artigo 3º, parágrafo II-aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2016).

No âmbito social, as micro e pequenas empresas têm ganhado espaço no ambiente onde a mesmo estão inseridas, podemos dizer que elas são grandes propulsoras da economia, pois, as MPE são grandes geradoras de emprego e renda.

Nessa perspectiva, percebe-se então que as MPE, são cada vez mais crescentes em termos de geração de emprego, sendo eles formais e informais. Estudos demonstram que aproximadamente em 2021, 4 milhões de novos negócios das pessoas ativas do país, que corresponde cerca 34,4% da remuneração representa ainda 20% do produto interno bruto (PIB) (AGÊNCIA BRASIL, 2021). Isso significa a grande expansão das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda do país.

Segundo os dados do SEBRAE, atualmente as MPE reúne cerca de 45% dos trabalhadores do país e estão presentes na economia de aproximadamente 80% dos municípios brasileiros. Esse percentual revela a grande atuação dessas empresas no cenário econômico.



As pequenas e micro empresas são uma das principais bases de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo representativo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Oferecem atuação complementar aos empreendimentos de grande porte; atuação estratégica no comércio exterior, possibilitando a diversificação na pauta de exportações e torna a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial. Possuem, ainda, a capacidade de gerar uma classe empresarial legitimamente nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (SEBRAE, 2013, p.4).

Portanto, entende-se que as MPE possuem grande contribuição no processo de desenvolvimento das médias e grandes empresas brasileiras, que por sua vez também adquirem ajuda dessas empresas a se estruturarem e a conseguir boas práticas administrativas. Essas empresas de pequenos portes assumem características próprias de gestão, como competitividade e inserção no mercado. São características das MPE:

Baixa intensidade de capital; Altas taxas de natalidade e mortalidade: demografia elevada; Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; Poder decisório centralizado; Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; - Registros contábeis pouco adequados; Contratação direta de mão-de-obra; Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; - Baixo investimento em inovação tecnológica; Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE, 2003 *Apud* CEZARINO; CAMPOMAR, 2006, p.3).

Além da definição legal das MPE, é importante saber qual o perfil desse micro ou pequeno empresário, que se torna cada vez mais importante na estrutura capitalista atual. Segundo o SEBRAE (2019) do total de registrados no Brasil, 52,6% são do sexo masculino e 47,4% do sexo feminino e mais da metade dos pequenos empresários (63%) chegaram ao nível superior. Esse resultado indica que esse público tem uma escolaridade acima da média brasileira (17%) e acima do observado entre os MEI (31%) e os ME (58%) (DATA SEBRAE, 2019). Com os programas de financiamento estudantil, o acesso ao ensino superior tem crescido em nosso país.

Ainda referente as características das MPE, a principal característica que diferencia as MPE das demais é o fato de sua sobrevivência e crescimento dependerem, na maioria dos casos, de uma única pessoa, que é o proprietário, que temem suas mãos todo o poder de decisão. Sendo assim, as especificidades das MPE e, sobretudo, o seu papel de principais geradoras de novos empregos despertam a atenção dos observadores que creem que o aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas e favoreça, eventualmente, a diminuição da alta taxa de mortalidade da qual elas são vítimas (LEMES; PIZA, 2019).

A nível de gestão, as características são a baixa qualidade gerencial, pois a tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou intuição do proprietário-dirigente (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015). Essa baixa qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, na inexistência de sistemas informatizados, na falta de

conhecimento do negócio e do mercado e de controles gerenciais que podem ajudar nas tomadas de decisões.

As MPE brasileiras são baseadas na gestão informal, ou seja, à semelhança do patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação da empresa. Além disso, o poder de decisão está centralizado na figura do empreendedor (BERNARDI, 2012) isso torna a empresa dependente, parada e sem possibilidades de desenvolver uma gestão autônoma, um número significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização dos cargos, funções, salários e responsabilidades.

E para auxiliar os empresários e gestores para que alcancem níveis satisfatórios em sua gestão, a Contabilidade Gerencial que segundo Parisi; Migliorini (2011) é uma ferramenta que tem se mostrado muito eficaz como forma de suprir as informações que se adéquam, de maneira válida e eficaz, ao modelo decisório do gestor. Essa oferece detalhes e informações que até então não eram contemplados nos relatórios derivados da contabilidade.

Portanto, a contabilidade gerencial processa as informações das diversas áreas em um único sistema de informação contábil, com vistas a gerar os relatórios que serão utilizados pelos usuários (PADOVEZE, 2010). Dessa forma, ela se caracteriza como uma área multidisciplinar que integra as informações das diversas áreas subsidiando os gestores e empreendedores com informações individuais ou por áreas integradas.

Para um melhor entendimento da contabilidade gerencial, com seus conceitos, objetivos e vantagens, essa temática foi abordada no capítulo a seguir.

### 3. CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial possui uma base para elaborar projetos e tomar decisões com segurança com base em dados seguros, ou seja, seu objetivo principal é apresentar informações que ajudem na chegada de determinadas decisões. Segundo Ludcibus (2013, p.26), a contabilidade tem por objetivo “[...] fornecer informações econômicas adequadas para que cada usuário possa tomar decisões com confiança.

Autores como Ching; Marques; Prado (2013) expressam que para se obter um trabalho de forma eficaz, as empresas necessitam de informações contínuas sobre o volume de recursos arrolados e utilizados. Dessa maneira, não há como uma empresa se desenvolver e cumprir seus objetivos sem a presença de um campo de informação que consiga ofertar dados considerados necessários a todo momento, observando a natureza contínua do negócio e a dinâmica da informação.

Nesse aspecto, Ludcibus (2013, p.26) expressa que “a contabilidade gerencial possui um papel de demasiada importância, ou seja, ele tem o objetivo de apoiar os administradores em suas decisões, oferecendo principalmente segurança aos seus entendimentos”. Já Ching; Marques; Prado (2013) retrata que a essência da informação contábil financeira é mais abstrata, esclarecida e importante. Além disso, a diferença entre contabilidade ge-



ral e contabilidade financeira é que a primeira é menos obscura e mais importante para a real situação de uma determinada empresa.

Por outro lado, Borges; Leal (2012) declara que a contabilidade gerencial visa apresentar informações pertinentes e práticas na tomada de decisões, assim como ajudar um empreendedor a atingir suas metas e estabelecer seus objetivos. Em outras palavras, surge a contabilidade gerencial como ferramenta necessária para o desenvolvimento de estratégias empresariais.

Nesse contexto, estar ciente da realidade de mercado implica acompanhar os resultados, tomar decisões e usar das ferramentas necessárias para garantir que as decisões sejam baseadas em informações confiáveis e seguras. Sendo assim, as MPE podem se beneficiar de informações contínuas para que suas decisões sejam tomadas de forma consciente, com base em informações que potencializem as chances de sucesso em suas decisões (BORGES; LEAL, 2012).

Dessa forma, pode-se afirmar que a função da contabilidade gerencial é garantir que esses dados sejam coletados e analisados para um certo controle, onde a tomada de decisão seja uma opção alternativa em relação à orçamentos, produção, vendas, entre outras coisas. É a base de uma boa administração. No geral, é uma ferramenta de negócios crucial para todos os processos de tomadas de decisões, capaz de auxiliar e fornecer aos usuários informações econômicas e patrimoniais que auxiliem nessas questões, fornecendo informações e atendendo às necessidades dos gestores (ATRIL; MCLANEY, 2014).

Afirma-se que muitos gestores interpretam mal o verdadeiro significado da contabilidade gerencial, o que pode prejudicar significativamente a gestão de seu negócio. Frisa-se que o conhecimento acerca dos conceitos que rodeiam a contabilidade gerencial é de suma importância para a progressão de um negócio. Ademais, o foco da contabilidade gerencial está no público interno, com um conjunto de técnicas e procedimentos que auxiliam as empresas na tomada de decisões (BORGES; LEAL, 2012).

Dessa maneira, essa ferramenta é necessária para empresários que desejam mais informações estratégicas diante do mercado, planejamento e gestão organizacional. Com isso, é possível corrigir falhas para melhorar a situação atual da empresa e, conseqüentemente, projetar um futuro melhor para a mesma. Além das falhas, a contabilidade gerencial pode identificar oportunidades que podem auxiliar no crescimento do seu negócio (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2022).

A análise demonstrativa contábil, contabilidade de custos e contabilidade financeira são alguns dos itens utilizados nesta estratégia. Em resposta, na contabilidade geral, os profissionais responsáveis criam planos, gráficos, relatórios e outros documentos gerais que reúnem informações cruciais sobre uma diversidade de produtos, metas e objetivos de negócios, orçamento, etc (JOSÉ; FERRAZ, 2013).

No entanto, para que a contabilidade gerencial forneça as informações que auxiliem na tomada de decisões estratégicas, ela deve ser baseada na coleta, sumarização e análise de dados. Inicialmente, a contabilidade geral opera com base em uma série de considerações, uma das quais citadas por Souza; Rios (2011) é a previsão do fluxo de caixa. Além disso, ela analisa indicadores e determina os custos ideais, que são os que



devem ser buscados.

Outro aspecto da contabilidade gerencial é o planejamento tributário, bem como o desenvolvimento e a supervisão do orçamento. Sem contar que esse conceito auxilia no cálculo do ponto de equilíbrio, ou seja, a equivalência entre despesas e receitas (JOSÉ; FERRAZ, 2013).

Assim, as ferramentas da contabilidade gerencial são de grande ajuda para os empresários, independentemente do setor em que trabalham. Vale a pena notar que os setores financeiros e comerciais podem se beneficiar muito com isso. Ao automatizar os processos, os especialistas da empresa recebem tarefas menos mecânicas e repetitivas e podem se concentrar em tarefas mais analíticas e estratégicas (BORGES; LEAL, 2012).

A gestão de boa qualidade contribui significativamente para o desenvolvimento e pode melhorar a competitividade de uma empresa. Quando os gerentes têm relatórios financeiros confiáveis, eles possuem à disposição uma ferramenta poderosa que os ajudam a tomar as melhores decisões. Igualmente, é um poderoso instrumento de gestão que se tornou indispensável para as empresas. Assim, a contabilidade gerencial possibilita maior controle sobre os elementos que impactam diretamente no negócio, incluindo aquisições, contratos, investimentos, custos, pontos de equilíbrio, produtividade e, principalmente, rentabilidade.

Dessa forma, com a contabilidade gerencial aplicada nas MPE, há a possibilidade de controles mais eficazes, além de planos mais consistentes, que proporcionam ao gestor uma visão mais abrangente do desenvolvimento de suas ações e da influência que elas exercem na empresa (CATAPAN et al., 2011).

Os relatórios gerados pela contabilidade são fundamentais para a tomada de decisões rápidas e precisas. Por tanto, a contabilidade gerencial é uma ciência que estuda os fenômenos financeiros que ocorrem nas empresas e de acordo com Borges; Leal (2012) identificam, coletam, registram e calculam informações na forma de relatórios. Isso permite uma visão abrangente dos eventos que ocorrem, permitindo julgamentos adequados por parte dos usuários da informação

Por fim, é importante destacar que sem uma ferramenta de gestão, é difícil para as empresas estabelecerem ações administrativas que garantam sua própria sobrevivência no mercado, pois não há como uma empresa funcionar e cumprir sua missão sem o uso de um sistema de gestão que fornece os dados necessários para esse fim.

#### **4. APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

O departamento de contabilidade gerencial é direcionado para à administração das empresas, no qual busca ofertar informações confiáveis capazes de influenciar na tomada de decisão de um administrador de micro e pequenas empresa. Podemos afirmar que qualquer método, estratégia, informação ou relatório regular realizado para a adminis-



tração utilizar em momentos decisórios, ou no exame de rendimento, é registrado na contabilidade gerencial.

Para Silva (2018) a contabilidade gerencial é, sem dúvida, a fonte de informação mais essencial sobre o patrimônio da empresa, permitindo a fácil identificação de todos os fatores que provocaram mudanças qualitativas ou quantitativas, atuando como bússola na administração do negócio e auxiliando para conquistas de metas. Somente por meio de sua utilização o empreendedor terá os parâmetros necessários para sua decisão.

De modo mais específico, a aplicação das ferramentas de contabilidade gerencial para as MPE é extremamente úteis para a tomada de decisões, gerenciamento e planejamento, e se dividem em: Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultados; Elaboração de Índices Financeiros e Econômicos; e Demonstração de Fluxo de Caixa (ATRIL; MACLANEY, 2014). A aplicação do Balanço Patrimonial, que reconhece as circunstâncias patrimoniais da empresa, demonstra como as projeções contábeis são realizadas de comum acordo às diretrizes de competência das empresas. Essa ferramenta é importante pois possibilita uma visão ampla da empresa em seus mais variados aspectos (CHING; MARQUES; PRADO, 2013). Ainda nesse contexto, afirma-se que o balanço patrimonial é uma ferramenta puramente essencial para qualquer empresa, haja vista que reflete o resultado de todas as operações e transações das micro e pequenas empresas.

Quanto a Demonstração de Resultados, criada em colaboração com a Balanço Patrimonial, a mesma analisa as transações financeiras com base no regime concorrencial, comparando receitas e despesas para determinar de forma específica se as empresas tem ou não lucros. Silva (2018, p. 49) afirma que “uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) deve evidenciar a composição do resultado formado em um determinado período de operações da entidade”.

Acerca disso, essa ferramenta se responsabilizará por avaliar o desempenho financeiro, o que é essencial para a organização das micro e pequenas. Ademais, essa ferramenta é tida como uma das manifestações de contabilidade gerencial obrigatória para todas as empresas.

Frisa-se também a Elaboração de Índices Financeiros e Econômicos, outra ferramenta importante de aplicabilidade da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. Essa ferramenta se constitui por um processo de verificação e entendimento das demonstrações financeiras, avaliando o desempenho das empresas em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros (CATAPAN et al., 2011).

Simplificando, a Elaboração dos Índices Financeiros e Econômicos possui um olhar interpretativo dos dados disponíveis das empresas e é por meio dessas análises que é demonstrado a saúde financeira das micro e pequenas empresas. Outrossim, os resultados obtidos demonstram como conseguir um melhor desempenho na gestão de recursos, pois essa resposta possibilita o alcance de resultados favoráveis para as empresas.

Em termos de demonstração de fluxo de caixa, o mesmo se refere a um relatório que regula a entrada e saída dos caixas. Com ele, a empresa poderá validar pagamentos, além de avaliar a viabilidade de se fazer investimentos e determinar o melhor momento para adquirir determinados itens, ou seja, também serve de guia na tomada de decisões

(JOSÉ; FERRAZ, 2013). Como visto, o fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial importante de ajuda nas decisões dos gestores. Além disso, ele pode identificar prováveis escarces de recursos, possibilitando que o administrador considere algumas medidas para colher recursos em conjunto a terceiros se for necessário, ou mesmo identificar excessos quando ocorrerem, desenvolvendo assim a rentabilidade empresarial e evitando a carência de recursos.

Além das ferramentas mencionadas acerca da contabilidade gerencial aplicada nas MPE, cita-se ainda o capital de giro, sabe-se que o mundo está em um período de intensa competição de mercado, tornando cada vez mais difícil para os executivos sobreviverem ao mercado competitivo. Por tanto, muito planejamento e preparação são necessários para manter as empresas operando no mercado (CATAPAN et al., 2011).

Considera-se também o controle de estoque um componente fundamental da gestão empresarial, que se divide em três: Custeio variável, Custeio por absorção, Custeio ABC. Tais componentes permitem ao gestor determinar se é necessário fazer pedidos de determinados produtos de fornecedores, bem como obter informações e dados de vendas a fim reduzir a quantidade de capital investido em estoque (JOSÉ; FERRAZ, 2013).

Outra ferramenta aplicada no controle de estoque é o método Just in Time, que é um método empregado para compras de materiais, onde tudo o que é comprado deve estar na quantidade e período corretos, no qual deve ser entregue aos clientes rapidamente. Como resultado, as empresas não devem homiziar materiais disponíveis. (JOSÉ; FERRAZ, 2013).

Segundo os proprietários e administradores empresariais, a principal causa do insucesso das empresas é a falta de capital de giro, o que indica um desequilíbrio nos pontos de entrada e saída da empresa. Nesse trilho, frisa-se que isso ocorre porque grande parte das empresas não realizam um planejamento financeiro, por acharem que a contabilidade gerencial não se faz necessário.

Como Borges e Leal (2012) mencionam muitas MPE abandonam a contabilidade como ferramenta em suas operações do dia-a-dia porque acreditam que é desnecessária, no entanto, quando se trata de capital rotativo e fluxo de caixa, é preciso frisar que todo negócio é autônomo, e um sistema de controle de caixa é necessário devido a esse fator. Demonstra-se aí a relevância da introdução de um bom gerenciamento contábil.

Como visto, a participação das empresas no Brasil se destaca pelo grande número de MPE em operação. Esses negócios contribuem significativamente para a geração de empregos e riqueza, demonstrando sua importância crucial ao PIB nacional. Destarte, um bom plano financeiro vinculado a um sistema contábil é necessário, visto que a extração de dados transacionais serve de base para uma gestão segura e bem sucedida (BORGES; LEAL, 2012).

É nítido que as ferramentas da contabilidade gerencial são de grande utilidade nos processos de tomada de decisão, gestão e planejamento das MPE. Outrossim, a contabilidade gerencial é fundamental para o controle financeiro de qualquer negócio.

O plano financeiro, em suas diversas áreas de estudo será melhor desenvolvido se a



empresa mantiver um sistema contábil integrado que permita extrair informações valiosas dos dados transacionais a qualquer momento, que servirão de base para uma gestão segura e bem-sucedida de administração (SILVA, 2018).

Com uma concorrência acirrada e um mercado em constante mudança, o empreendedor não pode mais tomar decisões com base em sua própria experiência. É necessário adaptar-se às novas tecnologias e às mudanças da sociedade para responder às necessidades que surgem no dia-a-dia. A contabilidade, particularmente a contabilidade gerencial, é mais prevalente do que nunca nas decisões e operações de negócios (ATRIL; MCLANEY, 2014).

Assim sendo, a aplicação da contabilidade gerencial nas MPE se refere ao uso de informações contínuas nos processos de planejamento, controle e tomada de decisões. Nesse sentido, expressa-se que:

A contabilidade gerencial, além de fornecer aos gestores informações que os auxiliam nas suas funções gerenciais, contribui para assegurar a sobrevivência da organização, em função de identificar e analisar os seus eventos econômicos e do seu entorno. Um dos principais objetivos da informação contábil é contribuir para a tomada de decisão. Entretanto, essas empresas têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce. Destacam-se como fatores condicionantes à mortalidade das pequenas empresas, problemas particulares dos sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavorável, forte concorrência e alta carga tributária. Essas informações são necessárias para todo tipo de organização, inclusive nas micro e pequenas empresas. A falta de utilização de informações contábeis e a ausência de assistência ou assessoria de um contador foram apontadas por, como fatores condicionantes à mortalidade precoce de pequenos empreendimentos. Portanto, não basta que as informações sejam produzidas, é necessário que cheguem à pessoa certa, no formato desejado e no momento oportuno (SANTOS; 2016, p. 155).

Por fim, ressalta-se que contabilidade gerencial na gestão dos negócios em qualquer setor empresarial é essencial. Borges e Leal (2012) afirma que com o seu uso, é possível verificar diferenças e semelhanças de sua empresa com outras concorrentes. Isso permite que você use as informações para entender o contexto do mercado, bem como prever e projetar as atividades de sua empresa no futuro.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho evidenciou a importância da contabilidade gerencial, reunindo nas micro e pequenas empresas a verdadeira função da contabilidade, que assume o papel de provedor de informações que são necessárias para a manutenção do bom funcionamento e avanço de determinado negócio.

Como demonstrado no decorrer do segundo capítulo, em um país que se vive insegurança econômica e altas taxas de desemprego, começar uma pequena empresa está se tornando uma opção viável para sobrevivência. Nesse contexto, as micros e peque-

nas empresas foram definidas nos moldes daquilo que determina a Lei Complementar nº 123/06, que as consideram como sociedade empresarial ou simplesmente sociedade simples.

Quanto a isso, a contabilidade gerencial, tema referente ao terceiro capítulo, elucida que várias empresas cessaram suas operações antes de completar seu primeiro ano de vida devido à falta de um bom planejamento. Assim, a contabilidade gerencial surge como um bem necessário para o bom planejamento empresarial. Em outras palavras, se utilizar das informações geradas pela contabilidade para tomar decisões sólidas, é o melhor caminho, pois uma empresa que utiliza de forma correta as ferramentas contábeis financeiras possuem mais chances de sobreviver em um mercado volátil e competitivo.

Nessa senda, a contabilidade gerencial e suas ferramentas dentro das micro e pequenas empresas, elucida as várias técnicas e procedimentos contábeis que evitam o fechamento de uma empresa, sendo elas: a Demonstração de Resultado, Balanço Patrimonial, Elaboração de Índices Financeiros e Econômicos, demonstração de fluxo de caixa, capital de giro, Custeio variável, Custeio por absorção, Custeio ABC e o Just in Time. Essas ferramentas já conhecidas e tratadas na Contabilidade Financeira possuem classificações distintas e auxiliam os executivos de entidades empresariais em seu processo de tomada de decisão.

Por fim, frisa-se que o uso de dados confiáveis e seguros como base para a tomada de decisões garantem às micro e pequenas empresas uma menor taxa de mortalidade, haja vista que facilita a tomada de decisões de forma mais segura, eficiente e eficaz.

## Referências

ADJUTO, Graça. **Quase 4 milhões de novos negócios foram abertos em 2021**. Levantamento do Sebrae mostra recorde de micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-02/quase-4-milhoes-de-novos-negocios-foram-abertos-em-2021>. Acesso em: 25 mar.2022.

ATRIL, Peter; MCLANEY, Edie. **Contabilidade gerencial para a tomada de decisão**. São Paulo: Sarai-va.2014.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Micro-empresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, DF, 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: 16 mar. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. **Altera a Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nº 9.613, de 3 de março de 1988,12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1). Acesso em 16 mar.2022.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BORGES, Lara Fabia Moraes; LEAL, Edvalda Araújo. Contabilidade Gerencial: a Utilização das Informações Contábeis Gerenciais pelos Gestores das Micro e Pequenas Empresas. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/36416335.pdf>. Acesso em: 22 abr.2022.



CATAPAN, Anderson; et al. A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas. **Economia & Tecnologia** - Ano 07, Vol. 27 - outubro/ dezembro de 2011 Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/27%20capa,%20informacoes%20do%20volume,%20indice,%20editorial,%20artigos%20revisados%20e%20indicadores%20pdf/anderson%20catapan,ana%20carolina%20teixeira%20cortes,%20patricia%20baptista%20de%20souza,rosangela%20moreira%20dos%20santos,-vanessa%20ventura.pdf>. Acesso em: 22 abr.2022.

CHING, Hong, Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

DATA SEBRAE. **Qual é a escolaridade dos pequenos empresários?** Google Analitcs. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-do-pequeno-empresario/#escolaridade>. Acesso em: 24 mar.2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. Ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

GOVERNO.BR. **Cresceu o número de microempreendedores individuais em 2020**. Google Analitcs. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/>.

cresceu-o-número-de-microempreendedores-individuais-em-2020. Acesso em: 09. mar.2022

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**.2012.

JOSÉ, Douglas Lima; FERRAZ, Augusta da Rocha Loures. **Contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas: enfoque nos índices econômicos e financeiros**. 2013. Disponível em: <http://www.faete.edu.br/papers/9>. Acesso em: 22 abr.2022.

LACOMBE, Francisco; HELBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2015.

LEMES, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Emprego informal em micro e pequenas empresas na América Latina chega a 60%,11/11/2014**. Disponível em: <https://crc-sc.jusbrasil.com.br/noticias/112015180/a-importancia-da-contabilidade-para-as-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 20 de abril de 2022.

OLIVEIRA, F. **Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Cloves Luiz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, Andressa; FREIRE, Eduardo José; BARELLA, Lauriano Antonio. informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta–MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 2, n.1, 2022. Disponível em: <http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/91>. Acesso em: 22 abr.2022.

SILVA, Edson Cordeiro. **Contabilidade empresarial para gestão de negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivo**. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: Uma Pesquisa no Município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios** volume 2 – nº 1 – 2011. Disponível em: [http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/regiane\\_adm\\_2011.pdf](http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf). Acesso em: 22abr.2022.

SEBRAE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**– Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf). Acesso em: 19 mar. 2022.

SEBRAE. **Conheça o MEI: Entenda como funciona o MEI e o porquê está mudando vidas.** **Google Analytics.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/sebraeaz/conheca-o-mei,d644151b56405710VgnVCM1000004c00210Arcrd>. Acesso em: 16 mar. 2022.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/estudos%20e%20pesquisas/participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. acesso em: 20 de abril de 2022.

TEIXEIRA, Carlos Alberto; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Científica Eletrônica da FAESB.** Disponível em: <http://34.230.124.106/ojs/index.php/rmd1/article/view/43/79>. Acesso em 16 mar.2022.

# CAPÍTULO 44

## **AUDITORIA INTERNA COMO MEIO DE PROTEÇÃO PARA O PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS**

*INTERNAL AUDITING AS A MEANS OF PROTECTION FOR THE  
COMPANY'S ASSETS*

**Carlos Victor Soeiro Furtado<sup>1</sup>**

**Rejanny Monteiro Pereira<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão



## Resumo

**E**ste trabalho tem por objetivo principal demonstrar como a auditoria interna auxilia na proteção do patrimônio das empresas fazendo uso dos controles internos como ferramenta na prevenção de fraudes e erros. Nele é realizada a apresentação do papel da auditoria interna nos processos de tomadas de decisões, prevenção e controle de fraudes e erros nas entidades. A justificativa desta pesquisa está relacionada à possibilidade de ocorrência de fraudes e erros que podem gerar deformidades nas demonstrações contábeis da entidade, despertando assim, o interesse na presente pesquisa. A metodologia desenvolvida foi uma pesquisa de revisão bibliográfica em livros do ramo da auditoria, dissertações, artigos científicos relacionados à auditoria interna e revistas da área contábil, assim como as Normas Brasileiras de Contabilidade. Demonstrando assim a importância da auditoria interna dentro da organização, bem como o uso de controles internos na prevenção de fraudes e erros para que se possa garantir a seguridade do patrimônio.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, Controle Interno, Fraude, Erro.

## Abstract

**T**his paper's main objective is to demonstrate how internal auditing assists in the protection of companies' assets, making use of internal controls as a tool to prevent fraud and errors. It presents the role of internal auditing in the decision making process, and in the prevention and control of fraud and errors in entities. The justification of this research is related to the possibility of fraud and errors that may generate deformities in the entity's financial statements, thus arousing interest in this research. The methodology developed was a bibliographic review research in books of the auditing field, dissertations, scientific articles related to internal auditing and accounting journals, as well as the Brazilian Accounting Standards. Thus, demonstrating the importance of internal auditing within the organization, as well as the use of internal controls in the prevention of fraud and errors, so that one can ensure the safety of one's assets.

**Keywords:** Internal Audit, Internal Control, Fraud, Error.



## 1. INTRODUÇÃO

O atual trabalho tem por objetivo demonstrar como auditoria interna pode proteger o patrimônio. No contexto de um mundo globalizado, onde a competitividade faz parte do dia a dia das empresas. Nesse contexto se vê a necessidade da tomada de decisões assertivas por parte dos gestores, sendo assim auditoria interna tem grande participação durante esses processos, fazendo uso de controles internos para prevenir a ocorrência de deformidades no patrimônio geradas pela presença de fraudes e erros.

Decorrente da possibilidade de fraudes e erros que podem gerar deformidades nas demonstrações contábeis da entidade a auditoria interna por meio da utilização de controles internos eficientes garantindo assim a proteção necessária para as empresas, visto que auditoria interna tem a função de auxiliar os membros da administração da empresa a obter a confiabilidade para que as demonstrações não sofram com alterações que venham a ocasionar fraudes e erros.

Este trabalho tem por questionamento, como auditoria interna pode auxiliar ou colaborar para proteção do patrimônio das empresas? Diante do exposto se vê a necessidade da auditoria interna dentro das empresas, observa-se que ela acaba por ser de grande importância nas tomadas de decisões, assim como, a melhor utilização dos controles internos.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em demonstrar como auditoria interna auxilia na proteção do patrimônio das empresas, e decorrente deste foi assim estabelecido os objetivos específicos da pesquisa em questão, e são eles: apontar a forma como a auditoria interna contribui para a segurança do patrimônio; ressaltar a importância da auditoria interna e descrever o uso de controles internos.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva. A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de demonstrar como a auditoria interna utilizando os controles internos protege o patrimônio da entidade. Os métodos de pesquisa utilizados são instrumentos de que permitem aos autores planejar, investigar, examinar, para que se possa ter uma conclusão sobre o objeto de estudo. Os materiais de pesquisa usados foram trabalhos publicados nos últimos "10" anos, a pesquisa foi realizada em "livros", "dissertações" e "artigos científicos".

## 2. AUDITORIA INTERNA

### 2.1 Descrição da auditoria interna

"A auditoria interna é facultativa, em função de previsão estatutária, funcionando como instrumento de apoio à gestão e objetivando verificar se o controle interno está em efetivo funcionamento" (CREPALDI, 2016, p. 69).

De acordo com a NBC TI 01:

[...] Auditoria Interna está estruturada em procedimentos [...] e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos.

A utilização da auditoria interna como ferramenta gerencial de apoio, acaba por possibilitar o melhor uso de seus controles internos. Verificando assim sua importância no aconselhamento aos administradores. Sendo assim um fator de relevância no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades.

“O objetivo da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas” (CREPALDI, 2016, p. 70).

A auditoria interna que se constitui de um controle gerencial feito através da análise e verificação da eficiência de outros controles existentes na entidade. Desempenhada pelo auditor interno que é pessoa de confiança dos encarregados da empresa. Dentro da instituição a auditoria interna presta serviço a administração na eliminação de inconveniências ao desempenho de sua gestão.

“As responsabilidades da auditoria interna, na organização, devem ser claramente determinadas pelas políticas da empresa” (CREPALDI, 2016, p. 70).

Se interessando por qualquer fase da atividade do negócio, o auditor interno acaba por ir além das atividades de contabilidade e finanças em busca de uma visão ampliada das operações que foram submetidas a exame. O auditor deve ter acesso livre aos registros, propriedades e pessoal da entidade que venha a contribuir ao assunto exame.

Conforme Crepaldi (2016):

A autoridade correspondente deve propiciar ao auditor interno livre acesso a todos os registros, propriedades e pessoal da empresa que possam vir a ter importância para o assunto em exame. O auditor interno deve sentir-se à vontade para revisar e avaliar diretrizes, planos, procedimentos e registros (CREPALDI, 2016, p. 70).

### **2.1.1 Importância da auditoria interna**

Attie (2006, p.52 apud MOREIRA, Aleziandra de Lara; BARAN, Kelly Pauline. 2018) explica que:

A importância que a auditoria interna tem em suas atividades de trabalho serve para a administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos [...] controles internos estão sendo efetivamente seguidos.



Assim a relevância da auditoria como norte para a gestão da empresa se torna indispensável visto que por meio de seu uso há a verificação do funcionamento e se necessário a intervenção dos procedimentos internos realizados pela administração.

“Com a globalização e a necessidade crescente de otimização de resultados, as empresas estão buscando cada vez mais a identificação de oportunidades e estratégias para minimizar riscos aos seus negócios” (CREPALDI, 2016, p. 81).

### **2.1.2 Procedimentos na auditoria interna**

Como já citado neste trabalho a auditoria interna é constituída de um conjunto de procedimentos técnicos que tem a finalidade de avaliar a eficácia e eficiência do uso dos controles internos, bem como das informações contábeis, finanças e operacionais da entidade, assim como examinar sua integridade.

Segundo Crepaldi (2016):

Compreende os exames, análise, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vista em assistir a administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (CREPALDI, 2016, p.70).

De acordo com a NBC TI 01:

Os procedimentos da Auditoria Interna constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade.

Ao se desenvolver atividade de auditoria assim como em qualquer outra função o seu desempenho requer a utilização de ferramentas que permitam a construção de opinião. Em geral auditoria tem por objetivo fundamentar seu ponto de vista com fatos, evidências informações possíveis, necessárias e materiais. O auditor tem por função identificar e atestar a validade de tais informações aplicando os procedimentos necessários e adequados a cada caso.

### **2.1.3 Riscos da auditoria**

“Risco de auditoria é a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião isoladamente inadequada sobre as demonstrações contábeis significativamente incorretas” (CREPALDI 2016, p. 244).

A possibilidade da ocorrência de risco que venha a distorcer de forma relevante os

demonstrativos da entidade trás a tona o objetivo do auditor que decorre da identificação e avaliação de tal risco, mesmo que esse não seja oriundo de fraude e erro.

“O objetivo do auditor é identificar e avaliar os riscos de distorção relevante independentemente de terem sido causados por fraude ou erro” (CREPALDI, 2016, p. 244).

Cabe ao auditor entender a entidade e o seu ambiente, incluindo os controles internos para que o mesmo possa ter base para o planejamento e implementação de soluções para os riscos com distorções relevantes.

“Os procedimentos de avaliação de riscos são os procedimentos de auditoria aplicados para a obtenção do entendimento da entidade e do seu ambiente, incluindo o controle interno da entidade” (CREPALDI, 2016, p. 245).

Segundo Crepaldi (2016):

O gerenciamento de riscos dentro da empresa é uma atividade fundamental que servirá de apoio para diversas outras atividades, como planejamento estratégico, auditoria interna etc. [...] durante uma auditoria, o auditor interno deve avaliar e monitorar os riscos dos processos auditados, verificando as consequências quando os objetivos não são atingidos e se os controles associados mitigam os riscos existentes (CREPALDI, 2016, p.245).

## 2.1.4 O sistema contábil e de controle interno

Crepaldi (2016) afirma que:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

A avaliação do sistema contábil e de controles internos pelo auditor deve considerar os seguintes aspectos:

- a) o ambiente de controle existente na entidade; e
- b) os procedimentos de controle adotados pela administração da entidade (CREPALDI, 2016, p.247).

O sistema contábil e de controles internos são mais uma das ferramentas utilizadas para garantir a seguridade do patrimônio das empresas.

A finalidade do sistema de contábil e de controle interno é apontar a natureza, a oportunidade e a extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria, com a pretensão de proteger o patrimônio.

Ferreira (2008, p.94 apud MOURA; BARBOSA, 2016) aponta que:

o sistema contábil de controles internos para ser avaliado, o auditor identifica o nível de confiança que pode depositar neles, de forma a fixar os procedimentos de auditoria que irá adotar, com o objetivo de afastar o risco de auditoria. Quanto piores os controles internos, maior será a quantidade de transações e saldos que o auditor deverá verificar.

O autor ainda relata que “o estudo e a avaliação do sistema contábil e de controles internos têm como principal objetivo determinar a natureza, a oportunidade e a extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria” (FERREIRA, 2008, p.95).

### **2.1.5 Testes em auditoria**

“Os testes em auditoria constituem o processo pelo qual o auditor reúne elementos comprobatórios. Podem-se aplicar os testes a todas as transações ou a uma amostra representativa adequada” (CREPALDI, 2016, p. 305).

Ao se utilizar dos testes em auditoria como ferramenta o auditor está visando a melhor maneira de garantir a proteção do patrimônio das empresas.

De acordo com Crepaldi,( 2016):

Procedimentos de auditoria são o conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem os testes de observância e os testes substantivos (CREPALDI, 2016, p.307).

Ainda segundo Crepaldi,( 2016):

Os procedimentos da auditoria interna constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade (CREPALDI, 2016, p.307).

Os testes em auditoria se dividem em observância e substantivos que permitem o auditor interno a obter os subsídios que darão o fundamento a suas conclusões e recomendações aos membros da administração da entidade.

Os testes de observância objetivam uma segurança razoável dos controles internos que foram estabelecidos pela administração da empresa, verificando se estão em efetivo funcionamento.

Conforme Crepaldi (2016):

Os testes de observância são os procedimentos empregados pelo auditor, a fim de determinar se cumprem corretamente certos procedimentos de con-

trole interno, estabelecidos pelo sistema da empresa. Às vezes chamados “testes de procedimentos”, destinam-se a provar a credibilidade dos procedimentos de controle da empresa, e não o registro correto das transações (CREPALDI, 2016, p. 320).

De acordo Crepaldi (2016):

O objetivo do teste de observância é proporcionar razoável segurança de que os procedimentos de controle interno estejam sendo executados na forma prescrita. A segurança proporcionada por tais testes é essencial se o auditor pretende depender dos procedimentos definidos pelo sistema para determinar a natureza, oportunidade e extensão dos testes substantivos de classes específicas de transações ou de saldos (CREPALDI, 2016, p. 321).

Os testes substantivos objetivam uma quantidade, exatidão e validade dos dados de evidências produzidas pelo sistema de informação da entidade.

Segundo Crepaldi (2016):

Os testes substantivos são aqueles empregados pelo auditor, com a finalidade de obter provas suficientes e convincentes sobre as transações econômico-financeiras, saldo e divulgações nas demonstrações financeiras, em consonância com os Princípios de Contabilidade, que lhe proporcionem fundamentação razoável para a emissão do relatório (CREPALDI, 2016, p. 322).

### 3. O USO DE CONTROLES INTERNOS

#### 3.1 Conceito de controle interno

Muitos ainda têm o pensamento equivocado sobre controle interno e auditoria interna.

É preciso que se distinga que o termo *controle interno* não tem o mesmo significado de auditoria interna. A auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que controle interno refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa (CREPALDI; SILVIO APARECIDO, 2016, p. 357).

O controle interno pode ser determinado como um conjunto de técnicas executadas pela administração da empresa, com o objetivo de conferir os dados e a verificação da eficácia dos sistemas presente na empresa de forma que se possa proteger o patrimônio de viáveis desvios ou fraudes, preservando assim os interesses dos gestores, visando o alcance de metas.

Pagliato (2011, p. 95 apud MOURA; BARBOSA, 2016) afirma:

Controle interno é a expressão utilizada para descrever todas as medidas tomadas pela administração de empresas para dirigir, preparar, produzir e controlar seus negócios, atividades, relatórios e empregados (PAGLIATO, 2011, p. 95).

O autor Pagliato (2011) diz que o conceito básico é: “o controle interno compreende o plano de organização, bem como o conjunto de métodos e medidas coordenadas, aplicadas em uma empresa, a fim de: proteger seu patrimônio; verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, financeiro, administrativos, de produção, comerciais; promover a eficácia operacional; e incentivar (propiciar) a adesão às políticas traçadas pela administração da empresa”.

O controle interno, em sentido amplo, inclui, portanto, controles que podem ser caracterizados, quer como contábeis quer como administrativos, a saber: Os controles contábeis compreendem planos de organização e todos os métodos e procedimentos que tratam e se relacionam diretamente com a proteção dos bens e a fidelidade dos registros contábeis; Os controles administrativos abrangem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos ligados principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis (PAGLIATO, 2011, p.95).

A utilização do controle interno como ferramenta para manter, controlar e supervisionar as atividades da empresa no que se refere ao plano empresarial bem com as normas e princípios contábeis podendo ser: contábil referindo-se à proteção patrimonial e/ou administrativa na eficiência operacional, o crescimento de uma empresa deve ser proporcional à sua estrutura organizacional para que se tenha pleno controle de suas operações de forma eficaz.

Almejando um melhor desenvolvimento da entidade, tal como a diminuição do surgimento de erros, observa-se a importância de um controle sobre todas as áreas, assim como uma divisão nos processos e pessoas competentes para o desempenho de suas respectivas funções.

Os problemas de controle interno encontram-se nas empresas modernas, em todas as suas áreas: vendas, fabricação, compras, tesouraria, entre outros. O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas funções assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios (PAGLIATO, 2011, p.96).

De acordo com o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados apud Crepaldi (2016), controle interno compreende:

O plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, e verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas (CREPALDI, 2016, p.358).

Segundo Almeida (2016, p. 6 apud CORREIA, 2018), “controle interno é o conjunto



de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução dos negócios da empresa”.

## 4. IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO

Para Attie (2011, p. 6 apud CORREIA, 2018):

A importância do controle interno é garantir a continuidade do fluxo de operação e informações proposto, transformando simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, para tomada de decisões com vistas no objetivo comum da empresa.

A importância do controle interno se mostra na garantia apresentada aos empresários, contribuindo para a tomada de decisões.

O controle interno se mostra de suma importância para um trabalho de auditoria, pois é através do controle interno que o auditor interno se baseia para dar seu parecer verificando o nível de qualidade do tal controle, avaliando assim os riscos que a empresa corre e se o atual controle interno possui falhas.

Se observa a importância do controle interno no que se refere a tomada de decisão, uma vez que, nenhuma empresa iria basear suas decisões em dados não confiáveis.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014 apud OLIVEIRA, 2016, p. 13) alegam que:

A importância dos controles internos se relaciona com o tamanho e complexidade da organização, ou seja, quanto maior é a entidade, mais complexa é a organização. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises precisas, que reflitam a situação de acordo com cada momento das atividades da organização.

Pagliato (2011, p.97) ainda afirma que: “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, na maioria das vezes, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”. O autor acrescenta que informações equivocadas acabam induzir a conclusões erradas e danosas para a entidade.

Depositar confiança em seus subordinados não se enquadra em uma decisão errônea, contudo, é necessário estar ciente que tal confiança depositada abre margem para toda espécie de fraudes.

As irregularidades nos negócios, em sua maioria se devem a funcionários considerados de grande confiança, segundo o que se tem verificado. Ademais, a ausência de procedimentos adequados nas empresas dá margem a erros involuntários, desperdícios, manipulação de informações, tal quais passíveis a fraudes.

Desta forma, a importância do controle interno pode ser resumida considerando os seguintes fatores: Quanto maior a empresa, mais complexa é a sua



organização estrutural para controlar as operações eficientes; A administração necessita de relatórios e análises concisas, que reflitam a situação da companhia; Um sistema de controle interno que funcione adequadamente constitui-se em melhor proteção, para a companhia, contra as fraquezas humanas, operacionais [...] (PAGLIATO, 2011, p.96)

Para um bom funcionamento da empresa o controle interno se torna fundamental, sua contribuição para diminuição ou eliminação de erros operacionais e de dados, fornecendo segurança, relatórios mais precisos e exatidão nos processos. A base para a realização de uma auditoria dentro da empresa é o controle interno, auxiliando a administração e contribuindo com a gestão das entidades.

## 4.1 Objetivos do controle interno

Segundo Crepaldi (2016, p. 366) "Os objetivos do controle interno são: proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a equipe gestora na condução organizada dos negócios da empresa".

A eficiência dos controles internos concede o cumprimento dos objetivos da entidade de maneira correta e no tempo certo, operando o mínimo de recursos, devido a capacidade de articulação em diversos setores, deste modo auxiliam os gestores no controle é fiscalização, "os objetivos do controle interno são, entre outros, assegurar que as várias fases do processo decisório, o fluxo de informações e a implementação das decisões se revistam da necessária confiabilidade" (PAGLIATO, 2011, p.97).

Uma ambientação favorável ao controle é de grande necessidade para a realização do maior objetivo do controle interno, assim dizendo, um sistema de controle interno deve ser implantado, para tal, deve se dar sequência a alguns princípios conhecidos como "princípios de controles internos", onde se encontram conceitos e diretrizes para a implantação dos mesmos. Cabe a administração a verificação do seguimento dos controles internos por parte dos funcionários.

A administração deve verificar se o sistema de controle interno está sendo seguido pelos funcionários. A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo as novas circunstâncias (ALMEIDA, 2007, p. 64).

Gil, Arima e Nakamura (2013, p. 102 apud OLIVEIRA, 2016, p. 12), destacam alguns dos objetivos do controle interno:

- a) Identificar eventos que possam afetar a entidade e gerenciar os riscos dentro dos níveis suportados pela empresa;
- b) Abranger todas as atividades desenvolvidas pela empresa;
- c) Ser eficiente para detectar as oportunidades, bem como emitir sinais de alerta para que os gestores possam tomar ações corretivas ou preventivas;

- d) Avaliar a eficácia e a qualidade do controle interno de forma isenta e independente.

De acordo com Attie (2011, apud CORREIA, 2018, p. 07), o controle interno tem quatro objetivos básicos:

A salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes.

## 4.2 Sistema de controle interno

Um sistema de controle interno constitui-se de uma junção de políticas, procedimentos, sistemas operacionais, de informação e outros instrumentos, mantidos pelas organizações. Deste modo precisa ser estipulado por determinação dos proprietários, controladores ou administradores.

Para Ferreira (2008, p.101 apud MOURA, Renan Gomes; BARBOSA, Marcos Vinícius, 2016) “[...] o sistema de controle interno compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos a dotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção de confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis e na promoção da sua eficácia operacional [...]”.

O controle interno pode ser dividido em contábil com o objetivo de proteger a confiabilidade dos ativos e seus registros contábeis, ou administrativos com o objetivo de melhorar e eficiência operacional, ambos visando reduzir ou eliminar erros e fraudes nos sistemas empresariais.

## 4.3 Características do sistema de controle interno

Ferreira (2008 apud MOURA; BARBOSA, 2016) define: que o sistema de controles internos pode ser dividido em: *Controles internos contábeis* e *Controles internos administrativos*. Apesar da semelhança entre seus nomes, o que os diferem são os objetivos de cada controle. Os controles internos contábeis tem seu foco voltado à proteção patrimonial e perdurar a confiabilidade de seus registros, enquanto os controles internos administrativos são voltados aos sistemas e métodos operacionais, focando na eliminação dos erros de processo e produção.

Um sistema de controle interno em pleno funcionamento reduzirá significativamente a ocorrência de erros e fraudes, além de permitir a detecção de possíveis erros.

## 5. FRAUDE E ERRO NA AUDITORIA

As distorções nas demonstrações contábeis podem originar-se de fraude ou erro. O fator distintivo entre fraude e erro está no fato de ser intencional ou não intencional a ação subjacente que resulta em distorção nas demonstrações contábeis (NBC TA 240).

### 5.1 Conceito de fraude

“O termo *fraude* aplica-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis” (CREPALDI, 2016 p. 218).

Segundo a NBC TA 240 (R1) (2019), “fraude é o ato intencional de um ou mais indivíduos da administração, dos responsáveis pela governança, empregados ou terceiros, que envolva dolo para obtenção de vantagem injusta ou ilegal”.

Queiroz diz que (2016 apud SILVA, 2017, p. 18) A fraude refere-se às distorções voluntárias e intencionais nos atos administrativos e podem resultar de:

- Manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados.
- Apropriação indébita de ativos por administradores, funcionários ou terceiros;
- Descumprimento da legislação;
- Supressão ou omissão de transações nos registros contábeis.

Caracteriza-se a fraude pela falsificação ou alteração de documentos ou registros; omissão de transações nos registros contábeis; transações sem comprovação. Prejudicar os interesses de terceiro é a motivação que leva fraudes a ocorrerem, que acabam por resultar em falsa realidade de contas, adulteração dos lucros líquidos, incorreta classificação de receitas e despesas, ocultação da entrada de dinheiro e outros comportamentos falsos com intuito criminal. A fraude contábil acontece quando utilizam da contabilidade para representar a não existência de fatos, ou ausência de veracidade dos mesmos, em prol do beneficiamento de alguém em detrimento de outra.

Fraude inclui uma série de irregularidades e violações caracterizadas por enganos intencionais, encobrimento ou quebra de confiança. Podendo ser realizada por pessoas externas e membros da empresa, em prol do beneficiamento de pessoas ou prejudicar a organização.

Apesar do amplo conceito jurídico que a constitui, no que diz respeito as normas de auditoria, o auditor tem sua atenção voltada a fraude que causa distorções relevantes nas demonstrações contábeis.

Dois tipos de distorções intencionais são pertinentes para o auditor – distorções decorrentes de informações contábeis fraudulentas e da apropriação indébita de ativos (NBC

TA 240).

Os gestores e a administração da entidade são integralmente responsáveis pela prevenção e detecção da fraude na entidade, cabe a eles enfatizar a prevenção da fraude podendo reduzir assim as oportunidades de sua ocorrência, desestimulando tal prática em razão da probabilidade de detecção e punição.

Ainda que o auditor seja capaz de constatar a fraude, não deixa de ser difícil estabelecer se as distorções ocorreram devido a fraude ou erro. É de responsabilidade do auditor uma atitude cética profissional no decorrer da auditoria para que se tenha uma segurança razoável, levando em conta o potencial de ludibriar os controles pela administração. Em casos como esses os auditores têm por objetivos: Identificar e avaliar os riscos de distorção relevante decorrente de fraude; obter evidências suficientes a apropriadas sobre esses riscos; responder adequadamente face à suspeita de fraudes.

O auditor não tem por obrigação e nem pode trazer a zero o risco de auditoria, e conseqüentemente, não pode garantir irrestrita segurança de que as demonstrações financeiras se encontram livres de qualquer distorção relevante em razão de fraude e erro.

## 5.2 Conceito de erro

“O termo *erro* refere-se a ato não intencional resultante de omissão, desatuação [*sic*] ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações que resulte em incorreções deles” (CREPALDI, 2016 p. 218).

Segundo Barreto e Graeff (2014), “erro é o ato não intencional na elaboração de registros e demonstrações contábeis”.

Erros são caracterizados como involuntários, sem a intenção de ocasionar danos, em geral ocorrem por esquecimento, desatenção.

Configuram-se como erros, aqueles realizados na escrituração, prática errônea das normas, interpretação equivocada das variações patrimoniais realizadas por aqueles que em tese deveriam manter-se alerta a erros e fraudes e ter entendimento dos riscos que podem vir a ocorrer, consciente que eles direcionam a entidade a uma situação irreal, colocando-a em uma má condição econômica e financeira podendo levar a entidade à falência.

De acordo com Sá e Hoog (2005, p. 19 apud ANTONIOLI et al., 2020 p. 11):

Erro pode ser fruto da desídia ou ignorância, neste caso considerado como invito; são os ilícitos denominados culposos e têm sua origem na: negligência quando não é aplicado um procedimento prescrito na lei, ou em uma ordem superior; imperícia que é a incapacidade para o desempenho da tarefa; imprudência que é a ausência de cautela, precaução; e desídia que é a preguiça, indolência, inércia, negligência.



Erros quando são localizados, a atenção deve ser voltada a frequência com que tais inconsistências ocorrem e em quais proporções. Após a averiguação, investigar os motivos da recorrência desses erros, tal como se alerta a possibilidade de erros nas contas relacionadas. Tendo conhecimento da ocorrência de falhas na entidade, torna-se mais compreensível a procura por soluções por parte dos administradores.

Erros contábeis ou a adulteração de dados por funcionários são capazes de ocasionar fraudes financeiras. Ademais, a ausência de procedimentos adequados ao realizar as operações possibilita atitudes ilícitas que subsequente ocasionaram uma fraude.

Observa-se a necessidade da criação de serviços preventivos e de combate à fraude, assim como atividades preventivas para evitar a fomentação de erros.

Algumas circunstâncias que poderão induzir o auditor a suspeitar da existência de erro ou irregularidade incluem, entre outras, as seguintes situações:

- Discrepância nos registros contábeis, tais como diferenças entre contas sintéticas e analíticas;
- Diferenças reveladas por confirmações recebidas de terceiros;
- Número de respostas aos pedidos de confirmação direta bem inferior ao esperado;
- Transação não suportada por documentação apropriada;
- - Transações não contabilizadas de acordo com instruções genéricas;
- Transações inusitadas no fim ou próximo do fim do exercício;
- Falta de segregação de função em transações sensíveis.

De acordo com Lourenço (2008 apud LIMA; SILVEIRA; BARBOSA, 2014 p. 13), as fraudes e erros não são culpa da ciência contábil, mas de alguns contadores que abandonam seus princípios éticos profissionais e quando estouram os escândalos, a profissão contábil (contadores e auditores) é a mais criticada pela mídia.

### **5.3 Responsabilidade do auditor**

Crepaldi (2016, p. 219) afirma que:

O auditor não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros. Entretanto, deve planejar seu trabalho avaliando o risco de sua ocorrência, de forma que tenha grande probabilidade de detectar aqueles que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis.

Apesar da ausência de responsabilidade sobre a prevenção de fraudes e erros, o

auditor tem por obrigação de comunicar a administração e apresentar soluções caso as mesmas sejam detectadas, bem como as consequências da negligência por parte da administração em relação à aplicação das medidas corretivas. O autor Crepaldi (2016) ainda diz “O auditor que realiza auditoria de acordo com as Normas de Auditoria é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, como um todo, não contenham distorções relevantes, causadas por fraude ou erro”.

Em razão das limitações presente na auditoria à ocorrência inevitável de um risco de distorções relevantes nas demonstrações contábeis não seja detectado, mesmo com o planejamento e realização conforme as normas de auditoria.

## 5.4 Detecção de fraude erro

Segundo Crepaldi (2016 p. 219):

O auditor deverá avaliar criticamente o sistema contábil, incluindo o controle interno, tanto em termos de concepção quanto de funcionamento efetivo, concedendo especial atenção às condições ou eventos que representem aumento de risco de fraude ou erro, que incluem:

- estrutura ou atuação inadequada da administração da entidade auditada ou de algum de seus membros;
- pressões internas e externas;
- transações que pareçam anormais;
- problemas internos no cumprimento dos trabalhos de auditoria;
- fatores específicos no ambiente de sistemas de informação computadorizados.

Conforme as informações presentes percebesse que corretamente há condições ou eventos que apontam a presença de fraudes e erros no desenvolvimento dos compromissos internos na entidade, assim dizendo, a visão crítica do auditor é indispensável na investigação de todos os procedimentos que foram realizados na empresa, extinguindo a possibilidade da ocultação de informações que têm potencial possível de adulterações nas atividades realizadas.

Há alguns anos a realidade em que se encontra a auditoria vem a afetar os profissionais de auditoria, que são responsáveis por um espaço de crítica, descoberta e litígio, instigado por fóruns, políticos, imprensa e sociedade, contrário aos auditores acerca dos seus desempenhos e qualidades.

Compreende-se que em um ambiente contábil este não é o objetivo principal de uma auditoria e que fraudes e erros podem ser descobertos no decorrer do trabalho devido a investigações de controles internos e outros procedimentos técnicos.

Importante salientar que de acordo com o item 12.1.3.2 a NBC TI 01 de Auditoria Interna a fraude atribuída a um ato proposital tanto em omitir como manipular quaisquer tipos de transações adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis.



Não existe uma técnica de auditoria voltada para detecção de fraudes ou erros culposos. Estes são descobertos como consequência dos testes e extensão dos exames de auditoria aplicados corretamente (UFMG, 2013).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste trabalho foi relatado que a competitividade está presente no dia a dia das empresas, decorrente disso se faz necessário a tomada de decisões assertivas e nesse contexto a auditoria interna tem grande participação no auxílio aos gestores, visto que falha no planejamento e controle da atividade da empresa dão margem para o surgimento de fraudes e erros.

No decorrer da pesquisa pode-se perceber a importância e a necessidade da auditoria interna dentro do meio empresarial. Sendo ela um auxílio aos gestores com sua análise, recomendações e comentários pertinentes na hora da tomada de decisão com base em seus testes, levantamentos e procedimentos.

A utilização dos controles internos pela auditoria interna como ferramenta na prevenção de fraudes e erros se dá ao conjunto de técnicas que o controle interno apresenta. Utilizado como ferramenta para controlar, manter e supervisionar as atividades empresariais garantindo a proteção dos ativos e dados contábeis confiáveis, onde sua eficiência concede o cumprimento dos objetivos da empresa.

Tornou-se perceptível a diferença básica entre fraude e erro que se encontra na intenção ou não de cometer uma irregularidade. A sua detecção durante os procedimentos de auditoria o auditor responsável apesar da ausência de responsabilidade sobre a prevenção, cabe a ele comunicar a administração e apresentar as soluções. Os gestores e o setor administrativo da entidade são responsáveis pela prevenção de fraudes e erros, cabe a eles o desencorajar de tais práticas dentro do corpo da empresa.

## Referências

ANTONIOLI, Bianca; FRISKE, Hadassa Landherr; SANTOS, Ana Paula dos; SILVA, Jaine. **Auditoria interna para melhoria de processos, controle e combate a fraudes e erros**. Disponível em: <http://www.refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/312>. Acesso em: 23 de abr. de 2022.

BARRETO, D; GRAEFF, F. **Auditoria teoria e exercícios comentados**. 3. Ed. São Paulo: Método. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Brasília, 27 de novembro de 2009. RESOLUÇÃO CFC Nº. 1.207/09. Aprova a NBC TA 240 – Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude, no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis. Disponível em: <https://cfc.org.br/>. Acesso em: 16 de abr. de 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº. 986/03. Aprova a NBC TI 01 - Da Auditoria Interna. Disponível em: NBC TI – de Auditoria Interna | Conselho Federal de Contabilidade. Acesso em: 31 mar. de 2022.

CORREIA, Cleysson dos Santos. **Responsabilidade do auditor diante da descoberta de fraude**. 2018. 22. Graduando em Ciências Contábeis pela Unievangélica-GO. 2018.



CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, Kairo Rossi; SILVEIRA, Thais Ramos da; BARBOSA, Wangler Honiton. **A importância da auditoria para a prevenção de erros e fraudes na organização**. 2014. 21. Graduandos em Ciências Contábeis pela Uni-Facef Centro Universitário de Franca. 2014.

MOREIRA, Aleziandra de Lara; BARAN, Kelly Pauline. A Importância da Auditoria Interna para as Organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 02, Vol. 05, pp. 84-98, Fevereiro de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/>. Acesso em: 30 de mar. de 2022.

MOURA, Renan Gomes; BARBOSA, Marcos Vinícius. **O controle interno e a auditoria como ferramentas eficazes de gestão**. 2016. Disponível em: O CONTROLE INTERNO EA AUDITORIA COMO FERRAMENTAS - Google Scholar. Acesso em 31 mar. 2022.

SANTOS, Erica Oliveira. A importância da auditoria interna como ferramenta de controle de qualidade no setor de contas a receber. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000101,13/01/2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-auditoria-interna-como-ferramenta-de-controle-de-qualidade-no-setor-de-0>. Acessado em: 13 abr. 2022.

SILVA, Renan Abner de Arruda. **Auditoria interna como instrumento de redução de riscos, fraudes e erros nas empresas privadas**. 2017. 23. Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Candido Rondon. 2017.

UFMG - **Manual de Auditoria Interna - Auditoria Geral 2º Versão**. 2013. Disponível em: <https://do-cplayer.com.br/4795510-Manual-de-auditoria-interna.html>. Acessado em: 23 abr. 2022.



# CAPÍTULO 45

## **A IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL EXTERNA COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A TOMADA DE DECISÕES**

*THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF EXTERNAL ACCOUNTING AUDIT  
AS A SUPPORT TOOL FOR DECISION MAKING*

**Eduarda Michele e Sousa Rodrigues<sup>1</sup>**

**Lucimara Sampaio Basílio<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Mestre em Contabilidade e Administração, Fucape, São Luís - Maranhão

## Resumo

**E**m um mundo competitivo e de crescimento econômico de alta escala as empresas precisam estar aptas para a tomadas de decisões que possam garantir um crescimento de forma assertiva. O mercado está em constante crescimento e para isso, é necessário que as organizações tenham um controle e gerenciamento correto para fazer parte desse crescimento. Nos âmbitos de tomada de decisões é necessário que exista uma contabilidade que tenha veracidade nas informações contábeis da organização para ser possível checar todos os requisitos antes de uma tomada de decisão. Seguir os princípios contábeis é necessário para que as informações sejam esclarecidas e para que exista segurança nos dados apurados eliminando assim os erros nos processos internos que serão verificados na auditoria contábil externa. O objetivo deste estudo é ampliar o conhecimento na importância e benefícios da auditoria contábil externa e seu papel no auxílio nas organizações que necessitam tomar decisões com base no relatório da auditoria. A pesquisa está voltada para a auditoria externa e seus benefícios no que tange a confiabilidade de todas as informações contábeis fornecidas pela empresa a ser auditada e que serão utilizadas para algum veredito final sobre a saúde econômica e financeira da empresa. O foco na auditoria contábil externa é examinar as demonstrações financeiras que é elaborada pela administração da empresa para a comprovação ou não da integridade e veracidade de todos os registros contábeis fornecidos, seguindo as normas vigentes

**Palavras-chave:** Auditoria. Contabilidade. Tomada de decisões.

## Abstract

**I**n a competitive world of high-scale economic growth, companies need to be able to make decisions that can guarantee growth in an assertive way. The market is constantly growing and for this it is necessary that organizations have a correct control and management to be part of this growth. In the areas of decision-making, it is necessary that there is an accounting that has veracity in the accounting information of the organization to be able to check all the requirements before a decision is made. Following accounting principles is necessary so that the information is clarified and so that there is security in the data collected, thus eliminating errors in the internal processes that will be verified in the external accounting audit. The objective of this study is to expand knowledge in the analysis and understanding of the requirements of the external accounting audit and its role in helping organizations that need to make decisions based on the audit report. The research is focused on the external audit as a way of attaching reliability to all accounting information provided by the company to be audited and that will be used for some final verdict on the economic and financial health of the company. The focus of the external accounting audit is to examine the financial statements that are prepared by the company's management to prove or not the integrity and veracity of all accounting records provided, following current standards.

**Keywords:** Audit. Accounting. Decision-making.



## 1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento da globalização, a utilização de tecnologias relacionadas as demonstrações de empresas tem impulsionado grandes mudanças no gerenciamento e controle, sendo assim, manifestado uma exigência na veracidade dos serviços associados na prestação de contas das informações. Esse contexto vem propiciando uma exigência no que tange uma informação contábil fidedigna e uma auditoria contábil externa com procedimentos técnicos de acordo com a normas contábeis.

A importância desse estudo é compreender sobre a auditoria contábil externa, as ferramentas utilizadas para atestar confiabilidade das demonstrações contábeis de uma organização e por fim, os benefícios que a mesma atribui. Com isso, as organizações de forma competitiva buscam a auditoria contábil externa como auxílio para a tomada de decisões diretamente ligada ao mercado como forma de assegurar informações.

Sob essa perspectiva, o problema norteador da pesquisa foi: Qual a importância e os benefícios da auditoria contábil externa como ferramenta de apoio para a tomada de decisões?

O objetivo geral desse trabalho foi compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil externa como ferramenta de apoio para a tomada de decisões. Para uma compreensão mais aprofundada do tema, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: descrever a auditoria contábil externa, apresentar os procedimentos e ferramentas da auditoria contábil externa, e por fim, apontar a importância e os benefícios da auditoria contábil externa como ferramenta de apoio para a tomada de decisões.

O trabalho científico foi desenvolvido através do aproveitamento da metodologia de revisão bibliográfica. Foram feitas pesquisas em artigos, sites e livros com finalidade no aprofundamento do tema com base nessa pesquisa. Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: auditoria, contabilidade e tomada de decisões.

## 2. AUDITORIA CONTÁBIL EXTERNA

O nascimento da auditoria contábil externa deu-se por conta do crescimento da economia com forte influência do sistema capitalista que tinha com foco o aumento dos lucros e permanência no mercado. Com base nisso, a expansão e crescimento de formas de mercado e concorrência foi o ponto de partida do surgimento ligado a necessidade de organizações apostarem em tecnologias e conseqüentemente na auditoria contábil externa (ALVES, 2017).

Antes de surgir um mercado com um sistema capitalista bem estabelecido, a maioria das empresas eram familiares não ocorrendo assim, uma concorrência. Com a ampliação do mercado e conseqüentemente da concorrência ocorreu a necessidade de obtenção de

um controle interno que pudesse reduzir custos, surgindo assim, o papel da auditoria contábil externa para tratar desse tipo de demanda (ALMEIDA, 2017).

Em um mundo globalizado, a busca constante por controles e eliminação de riscos de mercado é conectada com a auditoria contábil externa, na qual, desempenha a verificação das atividades da empresa para atestar a saúde financeira e veracidade das informações contábeis. A auditoria contábil externa é uma forma que afirma que tudo o que foi demonstrado pela empresa é de fato confiável no âmbito de fornecer informações para usuários externos e internos (PEREIRA, 2016).

De acordo com Ribeiro e Coelho (2018, p.01) "Auditoria é uma técnica contábil que surgiu da necessidade de se garantir a veracidade das informações derivadas dos registros contábeis". Em contemplação, auditoria contábil externa busca a avaliação dos dados compreendidos nas demonstrações contábeis através de técnicas que garante se os dados evidenciam a veracidade.

A relevância da auditoria contábil externa nos processos de revisões financeiras para a análise dos parâmetros organizacionais é usada para a constatação de veracidade ou não. Desempenha frente a organização auditada e de usuários externos uma importância, pois com base na auditoria contábil externa é que é feito a mensuração da empresa e se a mesma está apta e isenta de erros que possam afetar economicamente (STUART, 2014).

Com base na auditoria contábil externa, o conjunto de controle de patrimônio e registros contábeis são utilizados para análise da auditoria para comprovação de veracidade. Esse feito é para a garantia da análise, trazendo a veracidade dos fatos sem distorções para proporcionar uma finalidade preventiva.

As decisões que são obtidas nos retornos da auditoria contábil externa são usadas para processos decisórios que buscam a veracidade e ampliação de fatores financeiros. As decisões tomadas são realizadas com base nas informações completas que são utilizadas pela auditoria contábil externa identificando assim, se essas informações são manipuladas comprometendo a tomada de decisão.

A auditoria contábil externa não é exclusivamente para empresas de grande porte, mas poderá ser utilizada por qualquer empresa que deseja obter benefícios das informações que são fornecidas. As empresas que desejam possuir maior confiança no mercado buscam a auditoria contábil externa como forma de aumentar sua credibilidade (ALVES, 2017).

De acordo com Imoniana (2019, p.33) "Executada pelos contadores certificados ou formados em ciências contábeis e registrados juntos à CVM". Para ser realizado a auditoria contábil externa em primeira soma, é necessário seguir os critérios conforme detalha o autor. A verificação de todas as informações contábeis somente é feita por profissionais aptos no assunto para poder determinar a confiabilidade das demonstrações.

Uma economia de caráter imediatista com foco em lucros gerou ambientes instáveis acompanhada de um disfarce econômico, levando a prejuízos por não haver uma informação verídica sobre as informações de uma empresa. A auditoria contábil externa foi criada com base nessa necessidade após um crescimento acelerado do mercado, tendo em vista

que, é com base na auditoria contábil externa que se obtêm um parecer de credibilidade de uma empresa (MAFFEI, 2015).

De acordo com Attie (2018, p. 12) “processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade da totalidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada”. Todos os testes da auditoria contábil externa seguem normas durante o processo que certifica se há veracidade das demonstrações contábeis da empresa auditada. Cabe ressaltar que o objetivo da auditoria contábil externa é assegurar o nível da situação patrimonial e financeira com seus respectivos resultados.

Importante ressaltar que, a auditoria contábil externa das demonstrações contábeis são um conjunto de procedimentos e técnicas com o objetivo de atestar se os padrões estão sendo obedecidos conforme os princípios de contabilidade. Examinando causas qualitativas e quantitativas das mutações sofridas em um determinado período avaliado em que, a auditoria contábil externa usa para realizar essa análise (CREPALDI, 2019).

O mercado precisa de dados confiáveis em relação a uma determinada empresa na medida que ocorre uma evolução das transações e crescimento econômico. Por consequência, a auditoria contábil externa é envolvida para mensurar esses dados e atestar a veracidade das informações em escala global, tendo em vista esse crescimento constante da economia (GRAMLING; RITTENBERG e JOHNSTONE, 2012).

### **3. PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS DA AUDITORIA CONTÁBIL EXTERNA**

As Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) seguem os padrões internacionais e as devidas técnicas e comunicados técnicos são interpretadas de acordo com esses padrões. As normas vigentes da auditoria contábil externa são aprovadas pelo CFC por meio de resoluções e classificadas em normas profissionais (NBC PA) e normas técnicas (NBC TA) (CREPALDI, 2019).

O planejamento da auditoria contábil externa antes do desenvolvimento do trabalho torna o mesmo mais eficaz, otimizando as etapas e assim alcançando os objetivos. Seguindo as etapas, é possível detectar e avaliar possíveis riscos e distorções que comprometam a saúde financeira da empresa, aplicando procedimentos que busquem sanar essas detecções (RIBEIRO; COELHO, 2018).

Os exames de auditoria contábil externa das demonstrações contábeis é explanar através de um relatório a posição patrimonial e financeira da empresa e os resultados das operações, patrimônio líquido e mutações do período correspondente. São realizados conforme estabelecido nas regras e de acordo com as práticas contábeis obedecendo a transparência, ética e ao fim a elaboração de um parecer que ateste a confiança de mercado, organização interna e saúde financeira da empresa auditada (ATTIE, 2018).

A condução do trabalho de auditoria contábil externa tem por obrigatoriedade o cumprimento de regras do profissional de contabilidade no exercício de realização de tra-

balhos. As exigências estabelecem as responsabilidades ao realizar uma auditoria. Uma dessas exigências, que podemos ressaltar é o cumprimento de obrigações de caráter ético que são a imparcialidade do auditor, foco na objetividade, profissionalismo e confidencialidade devem ser adotadas por um auditor (CREPALDI, 2019).

O profissional da auditoria contábil externa deve assegurar os testes feitos de acordo com as normas com base nas demonstrações financeiras apresentadas no período específico. Cada organização deve realizar corretamente todos os lançamentos da empresa e forma verídica e fidedigna pois através desses lançamentos o profissional da auditoria contábil externa realiza testes para mensuração da situação patrimonial e financeira da organização (IMONIANA, 2019).

As etapas devem ser seguidas de forma contínua, isso garante uma auditoria contábil de qualidade livre de erros que auxilia na análise de dados a serem auditados para um parecer técnico. Esse relatório é feito a partir de uma transmissão de opinião imparcial, avaliado nas formas qualitativas e quantitativas, tendo como base as demonstrações contábeis.

Ainda segundo Imoniana (2019, p. 135) "São as etapas da auditoria contábil externa: objeto da amostragem, método de seleção, execução do plano de amostragem, avaliação da amostragem e comunicação" os testes realizados pela auditoria contábil seguem um padrão respeitando algumas variáveis do cenário econômico. A lógica dos testes é aplicada para a averiguação de irregularidades que compromete a organização a nível interno e externo e assim ser possível a tomada de decisão.

#### **4. IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL EXTERNA COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A TOMADA DE DECISÕES**

O objetivo da auditoria contábil externa é emitir aos seus usuários um parecer imparcial e coerente com as normas contábeis, tornando as informações seguras e verídicas para o auxílio na tomada de decisões em questões financeiras, administrativas e operacionais. Conforme essas menções, a auditoria contábil externa dentro de uma organização é fundamental, pois através dela é possível descortinar se os setores estão de acordo com as normas e assim tornar possível localizar erros e garantir um bom funcionamento corporativo (ATTIE, 2018).

A auditoria contábil externa evoluiu com sua importância para a obtenção de credibilidade nas demonstrações contábeis que é usada para avaliação da empresa, investimentos e possíveis investidores. A auditoria contábil externa é uma contribuição para a transparência, veracidade e seguridade das informações contábeis nos segmentos da economia (YOSHITAKE, 2009).

Na utilização de boas práticas de gestão auxiliada pela auditoria contábil externa uma organização tem respaldo nas suas demonstrações contábeis, tornando a empresa mais sólida perante os usuários externos. Cabe ressaltar que a auditoria contábil externa não é utilizada como uma consultoria e sim como oportunidade de benefícios de longo prazo, garantindo correção de erros e credibilidade das informações e controles da organização



(MELO; SANTOS, 2012).

Uma boa gestão perante o mercado é um fator que é associado a auditoria contábil externa, quando a mesma é usada para elevar o potencial de uma organização mantendo os controles internos em pleno andamento. Explanar a auditoria contábil interna é certificar a correção de erros pois, sua finalidade é contribuir para a eficácia dos processos de gestão para ser alcançados objetivos (CREPALDI, 2019).

Para pequenas e médias empresas a auditoria contábil externa tem um papel de muita relevância pois, traz um potencial de tomada de decisão para uma administração, planejamento e formas estratégicas para o negócio. Definir passos estratégicos e gerencial para um negócio é obtido através de uma auditoria realizada de acordo com a normas contábeis e segmentos do mercado que a empresa está inserida.

O desempenho do papel da auditoria contábil externa perante empresa e sociedade vem tendo uma ascensão, pois no cenário atual com a larga concorrência comercial, possuir uma divulgação financeira com base na auditoria contábil externa tornou-se crucial. Esse impacto é resultado da necessidade de uma credibilidade que é reforçada pela auditoria contábil externa para uma apuração contábil que representa um valor inestimável para os usuários (STUART, 2014).

O serviço de auditoria contábil externa não é algo apenas que se visa obter lucro por parte dos auditores e perda de dinheiro por parte da empresa, mas sim um investimento que conduz para uma organização e redução de custos. Os benefícios que traz a auditoria contábil externa é uma posição no mercado competitivo, melhoria na gestão corporativa com controles internos, análise da situação tributária, tomada de decisão e geração de lucros (MELO; SANTOS, 2012).

O benefício da auditoria contábil externa visa fornecer um bom desempenho dos departamentos que compõe a organização, elevando o grau de confiabilidade da empresa no âmbito interno e trazendo ao mercado a credibilidade da mesma. Fraudes financeiras são detectadas através da auditoria contábil externa, mudando assim o percurso da organização e suas decisões.

Soluções para o mercado concorrido e uma procura de confiança na tomada de decisões são apresentadas pela auditoria contábil externa, sendo uma forma de auxílio para a análise do funcionamento de acordo com as normas vigentes. Assim, a sua contribuição é um fator necessário para aplicação de formas de planejamento, organização e gerência para uma organização que deseja elevar seu grau de confiança e lucratividade (STUART, 2014).

Por meio da auditoria contábil externa, é concebível a averiguação das contas de uma organização com a possibilidade de mensurar a situação financeira e patrimonial. A elaboração da comunicação dos resultados com base nos testes de averiguação é utilizada por usuário externos (sócios) e internos (proprietários) e mercado em geral, caso necessário.

A transmissão de segurança e credibilidade das informações referente uma organização é obtida através da auditoria contábil externa, que se tornou um instrumento necessário para esse tipo de transmissão. Com base nisso, é possível ter convicção que



a organização é transparente com seus valores e real situação, essas informações dão confiança para possíveis investidores e para os acionistas (YOSHITAKE, 2009).

Avaliação do desempenho das atividades realizadas da empresa é um fator usado pela auditoria contábil externa para ser identificado erros e assim corrigir e estipular estratégias de melhorias. Os benefícios que a auditoria contábil externa reflete em identificação de procedimentos feitos internamente que possam gerar prejuízos é fundamental para evitar prejuízos para a organização e colabora para prevenção de fraudes, captação de recursos e segurança para os usuários externos (PEREZ JÚNIOR, 2012).

Para ser garantida a veracidade das informações expostas nas demonstrações contábeis e determinar falhas a auditoria contábil externa traz um resultado para aperfeiçoamento da organização. No sentido operacional é fundamental manter os protocolos de controle que podem ser determinados pela auditoria (RIBEIRO; COELHO, 2018).

O auditor contábil externo está voltado para analisar minuciosamente os setores da organização para assim expor um parecer que venha ser usado para melhorar tanto a administração como a gerência. Com base nisso, a sugestão de mudanças em processos decisórios com base na auditoria leva uma melhor gestão e obtenção de lucros.

Um processo de tomada de decisão é de papel relevante para mudança em aspectos positivos capaz de levar uma empresa para trilhar um caminho transitável e seguro. Ao participar desse processo é indispensável que os setores que compõe a empresa sejam confrontados com os fundamentos estruturados pela auditoria contábil externa e assim aplicar uma melhoria (YOSHITAKE, 2009).

A atividade da auditoria contábil externa é utilizada para comprovação da integridade da empresa, veracidade dos fatos, comprovação de segurança da empresa aos usuários externos e colaboração para a governança corporativa. Assim, qualifica todas as informações para validar os números lançados e compor a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa (ATTIE, 2018).

Cabe salientar que a auditoria contábil externa é um serviço que está direcionado para a verificação das demonstrações contábeis da empresa para ser feito a avaliação em benefício de melhorar a gestão. As possíveis deficiências localizadas nos controles internos são usadas para se obter uma elaboração de estratégias que venha ser aptas para recomendação de correções adequadas aos registros contábeis sem gerar prejuízos a empresa (MATTOS, 2017).

Com base nas normas estabelecidas a auditoria contábil externa é realizada por profissionais independentes, ou seja, que não possui ligação com a empresa auditada. Nessa conjuntura, existe uma segurança na realização da auditoria que permite que problemas identificados venham a ser solucionados de forma prematura evitando maiores prejuízos (CREPALDI, 2019).

A auditoria contábil externa é fundamental para se obter um amadurecimento e credibilidade de uma organização assegurando as demonstrações contábeis no mercado. A importância para negócios de pequenos, médios e grandes portes é atrelada a capacidade de aprimorar as etapas internas refletindo positivamente para usuários externos obtendo

uma capacidade de crescimento (RIBEIRO; COELHO, 2013).

A transparência de processos capazes de verificar as ações internas com base na auditoria contábil externa tem como finalidade reduzir erros e assim ser feito as devidas correções. A composição de uma organização deve andar alinhadas e de acordo com as normas contábeis para assim ser obtido uma empresa atuante e viável, em casos que não existe esse alinhamento a auditoria contábil externa é usada para identificá-las e solucioná-las (YOSHITAKE, 2009).

Para ser transmitido credibilidade das demonstrações contábeis por uma empresa a auditoria contábil externa transmite através de um parecer a segurança relativa a essas informações. Apenas por meio da auditoria, acionistas e investidores terão convicção de que a empresa está classificada em nível de confiabilidade, tornando-se assim, um serviço de extrema importância para quem deseja elencar seu negócio, melhorar seus controles e para quem deseja investir.

Os benefícios trazidos pela auditoria contábil externa é aprimorar o controle contábil e financeiro, aprimorar as práticas contábeis na empresa, aumentar a segurança patrimonial e diminuir os riscos devido à falta de controle. As melhorias aplicadas pela auditoria contábil externa reflete em elevar o crescimento da empresa através de formas estratégicas que são elaboradas em conformidade com as normas contábeis e de acordo com o mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar a importância e os benefícios da auditoria contábil externa como ferramenta de apoio para a tomada de decisões. Para tal, foi conduzido de acordo com a metodologia de revisão bibliográfica. Com a evolução do sistema capitalista ocorreu a necessidade do aprimoramento de controles aptos a evitar prejuízos e oferecer maior confiabilidade das demonstrações contábeis voltadas para obtenção de crescimento, recursos e credibilidade de uma empresa.

Em suma, a auditoria contábil externa fornece ferramentas capaz de solucionar erros, identificar fraudes, traçar objetivos, comprovar a veracidade e elevar a confiabilidade de uma empresa para usuários que necessitam dessas informações. Com isso, afirma-se que a auditoria contábil externa é um recurso fundamental para a verificação de todas as informações dentro de uma organização dando direcionamento para tomada de decisão.

Além disso, cabe ressaltar que a auditoria contábil externa busca através de testes, verificar a existência de erros ou fraudes com intuito de corrigi-los, e a através dessa correção, tornar a empresa auditada confiável e viável para o mercado capitalista. Portanto, a auditoria contábil externa é um instrumento usado por empresas que necessitam demonstrar confiabilidade e verdade das informações contábil e financeira, e que estão evidenciadas de acordo com as normas contábeis emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e pelos demais órgãos reguladores, assim, sendo um caminho para o êxito e auxílio para usuários externos e internos.

## Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: abordagem moderna e completa. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013801/>. Acesso em: 02 mai 2022.
- ALVES, Aline. **Auditoria Contábil Avançada**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020474/>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017229/>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022780/>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- GRAMLING, Audrey A.; RITTENBERG, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. **Auditoria**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126033/>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- IMONIANA, Joshua Onome. Auditoria: Planejamento, Execução e Reporte. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019780/>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- MAFFEI, José Luiz. **Curso de Auditoria**: introdução à auditoria de acordo com as normas internacionais e melhores práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502627659/>. Acesso em: 02 mai. 2022.
- MATTOS, João Guterres de. **Auditoria**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020115/>. Acesso em: 23 mai. 2022.
- MELO, Moisés Moura de; SANTOS, Ivan Ramos dos. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Freitas Bastos, 2012.
- PEREIRA, Vaniza. **Fundamentos de Auditoria Contábil**: Porto Alegre, RS: Sagah Educação S.A, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726784/>. Acesso em: 02 mai. 2022.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez. **Auditoria de Demonstrações Contábeis**: normas e procedimentos. São Paulo: Atlas S.A., 2012.
- RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547224745/>. Acesso em: 23 mai. 2022.
- RIBEIRO Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria fácil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
- STUART, Iris C. **Serviços de auditoria e asseguração na prática**. Porto Alegre, RS: AMGH, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553079/>. Acesso em: 16 mai. 2022.
- YOSHITAKE, Mariano. **Auditoria Contábil**. Curitiba, PR: Iesde Brasil S.A, 2009.

# CAPÍTULO 46

## **A AUDITORIA INTERNA E SUA RELEVÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

*INTERNAL AUDIT AND ITS RELEVANCE FOR ORGANIZATIONS*

**Rafaelle Amorim Ramos da Silva<sup>1</sup>**

**Rejanny Monteiro Pereira<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A auditoria interna tem como objetivo auxiliar os membros da organização na condução de suas atividades, fornecendo-lhes análises, avaliações, recomendações e informações sobre as atividades em análise. Diante da importância da pesquisa, buscou-se como pergunta problema: Qual a importância da auditoria interna para as organizações? Portanto, a pesquisa teve como objetivo geral de compreender a importância da auditoria interna para as organizações e como objetivos específicos contextualizar o histórico e conceitos da auditoria interna; apresentar as etapas da auditoria interna e relatar como a auditoria interna influencia na tomada de decisão empresarial. Assim, para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma Revisão de Literatura Qualitativa descritiva, baseada em livros e artigos científicos das bases de dados *Scielo* e Google acadêmico. Conclui-se que a auditoria interna é extremamente significativa para as organizações, servindo como ferramenta vital para auxiliar na gestão financeira e nas mudanças do mercado, transformando-se em um mecanismo capaz de proporcionar maior segurança e suporte aos seus gestores.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, Tomada de Decisão, Organização.

## Abstract

Internal auditing aims to assist the organization's members in carrying out their activities, providing them with analyses, assessments, recommendations and information about the activities under analysis. Given the importance of the research, the problem question was sought: What is the importance of internal auditing for organizations? Therefore, the research had as general objective to understand the importance of internal audit for organizations and as specific objectives to contextualize the history and concepts of internal audit; present the steps of internal audit and report how internal audit influences business decision making. Thus, to achieve the proposed objectives, a descriptive Qualitative Literature Review was carried out, based on books and scientific articles from the Scielo and Google academic databases. It is concluded that internal audit is extremely significant for organizations, serving as a vital tool to assist in financial management and market changes, transforming itself into a mechanism capable of providing greater security and support to its managers.

**Keywords:** Internal Audit, Decision Making, Organization.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como temática a importância da auditoria interna nas organizações. É evidente que no momento atual as empresas necessitam de uma avaliação prévia de suas atividades para um bom desenvolvimento de tais, com isso a auditoria tem como finalidade inspecionar e, verificar cada documento a fim de transmitir as informações necessárias para análise e execução das melhores decisões no âmbito empresarial.

Nesse sentido, a auditoria vem se tornando cada vez mais essencial nas entidades e para a sociedade como um todo, pois na medida em que as estruturas administrativas tendem a agravar-se, os processos se renovam, aumentando a necessidade de medidas de controle, tanto a nível interno como externo, logo, é através da técnica contábil da auditoria que será possível adequar tais medidas, alcançando assim as metas desejadas.

Para tanto, a relevância da pesquisa foi de contribuir para o aprendizado na área profissional, aprofundando os conhecimentos estudados na formação acadêmica, além de apresentar conceitos, responsabilidades e finalidades da auditoria no ambiente empresarial; apontar procedimentos na área da auditoria que propiciam na minimização dos riscos nos controles internos.

A pergunta norteadora da pesquisa foi: Qual a importância da auditoria interna para as organizações? Assim, o objetivo geral da pesquisa foi compreender a importância da auditoria interna para as organizações e como objetivos específicos contextualizar o histórico e conceitos da auditoria interna; apresentar as etapas da auditoria interna e relatar como a auditoria interna influencia na tomada de decisão empresarial.

E para a elaboração metodológica da pesquisa foi realizada uma Revisão de Literatura Qualitativa Descritiva, baseada em autores com publicação nos últimos dez anos como, por exemplo, Lins (2017), Mattos (2017), Crepaldi (2019) entre outros. Será realizado também um levantamento de informações sobre o tema artigos científicos das Bases de dados SciELO, Google Acadêmico e revistas especializadas na temática, artigos científicos, entre outras fontes de dados com as palavras-chaves foram: auditoria interna, organizações e tomada de decisão.

## 2. EVOLUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

Para o entendimento sobre o histórico da auditoria interna primeiramente é necessário entender sobre a evolução da auditoria em si. Os primeiros relatos sobre a auditoria segundo Souza, Dyniewicz e Kalinowski (2010) diz que essa advém de tempos antigos, por volta de mais de 4000 anos, na antiga Babilônia quando os reis queriam verificar se o recolhimento dos tributos (naquela época chamados de plebeus) era feito de maneira correta.

Autores como Crepaldi e Crepaldi (2019) diz que o primeiro auditor provavelmente

foi um proficiente guarda-livros, a serviço de mercador italiano do século XV ou XVI que, pela reputação de sua sabedoria técnica, passou a ser consultado por outros sobre a escrituração de suas transações. Surgindo assim, a contabilidade impulsionada pela necessidade de controle das diferentes transações comerciais. Supõe-se então, que a auditoria se estabeleceu como profissão distinta da atividade contábil para um único usuário no momento em que o especialista em escrituração deixou de praticá-la para assessorar os demais especialistas e mercadores, transformando-se em consultor público liberal.

Quanto a origem da auditoria Lins (2017) discorre que no fim do século XV com as expedições marítimas financiadas por reis, príncipes, empresários e banqueiros de Portugal, Espanha, França, Inglaterra e Holanda. E como tais expedições eram financiadas, havia a necessidade de se prestar contas das receitas das viagens realizadas, já dando indícios de atividades relacionadas a auditoria.

Por volta do século XVIII com a Revolução Industrial em 1756 na Inglaterra, conforme Crepaldi; Crepaldi (2019) expandiu-se o capitalismo que propiciou grande impulso para a profissão de auditor, devido ao surgimento das primeiras fábricas com uso intenso de capital e que geograficamente se encontravam fora da jurisdição dos proprietários. Devido ao surgimento dessas fábricas e com a conseqüente necessidade de delegação de funções e verificação de dados fornecidos por essas jurisdições.

Com a dificuldade desses investidores e dos próprios executivos de acompanharem de perto essas atividades, tornou-se necessário formar um profissional que tivesse postura ética e atributos. Assim, já no século XIX, a auditoria já começa a se moldar principalmente na prestação de contas de investidores e de acordo com Matos (2017) a necessidade de auditorias internas aconteceram em decorrência da necessidade de empresas multinacionais poderem controlar e monitorar as atividades econômico-financeiras de suas subsidiárias distribuídas em diversas partes do mundo.

Nesse sentido, entende-se que o surgimento da auditoria interna se deu segundo Crepaldi e Crepaldi (2019) com a expansão dos negócios, onde as empresas sentiram a necessidade de dar maior ênfase às normas ou procedimentos internos. Os empresários e gestores já possuíam várias funções e supervisionar pessoalmente todas atividades internas das empresas se tornava inviável. até mesmo pela falta de conhecimento e habilidades para tais tarefas. Entretanto, de nada valia a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa.

Surgindo assim, a profissão de auditor, uma função nova que vem experimentando excepcional desenvolvimento com diferentes graus de especialização. Como aborda Lins (2017) a auditoria é proveniente da própria contabilidade, é justo que se indique o conjunto de dados históricos que permita comparabilidade entre as duas atividades.

Por conseguinte, no início do século XX, começaram a surgir as grandes corporações americanas a exemplo da Ford Motors, Dupront, GM, entre outras e isso proporcionou uma rápida expansão no mercado de capitais nos EUA. Outro relato sobre o histórico da auditoria interna é que:

Após 1941 a auditoria interna como um controle administrativo, cuja função



é medir e avaliar a eficácia da função é medir e avaliar a eficácia de outros controles, passou a vigorar efetivamente naquele país. E naquele anos, 24 auditores internos em exercício em empresas daquele país congregaram-se e fundaram, em Nova York, o Institute of Internal Auditors, persuadidos de que a profissão de auditor interno se constituía em um trabalho à parte e diferente, que uma organização formal serviria para promover uma aplicação mais efetiva da auditoria interna aos problemas de administração do negócio (SOUZA, 2020, p.7).

Já a nível de Brasil, sobre a auditoria interna, os primeiros registros a respeito da profissão são de 1949, mas a profissão só foi de fato fortalecida a partir da criação do Instituto dos Auditores internos do Brasil, por volta de 1960 (FROSI, 2015). A partir desse momento, a profissão foi difundida e desenvolvida no país, pois a criação desse órgão apresentou, de forma clara, os benefícios da profissão, algo que hoje já é compreendido pelas empresas dos mais variados portes e regiões do país.

Com o desenvolvimento da indústria e do comércio, verificou-se que os auditores internos tinham, na realidade, funções mais amplas, além da conferência de valores e documentos e transformaram-se em “olhos e ouvidos” da administração. Dessa forma, a auditoria interna, como aborda Oliveira; Gomes; Porto (2012) é uma força atuante para obter controles internos funcionais, análise de contas de despesas e rendas, e pode colaborar em todos os setores e juntamente com a administração proporcionar um desempenho favorável para as empresas.

O primeiro parecer de auditoria brasileiro foi publicado em 1903, emitido pela Clarkson & Cross, em 9 de abril de 1903, relativamente ao exame dos livros da São Paulo Tramway, Light and Power Company. Esse escritório funcionava com filiais em Toronto e Canadá. E a menção nele contida de que “examinamos também os recebimentos da filial de São Paulo...” não permite determinar se eles mantinham escritório no Brasil ou se enviaram auditores de Toronto para aquela expressa finalidade (CREPALDI; CREPALDI, p.140).

Outro fato importante foi a homologação da Lei nº 6.404/1976 que, através de seu artigo 177, instituiu que as demonstrações financeiras das companhias abertas deveriam ser, obrigatoriamente, submetidas a auditoria por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (BRASIL, 1976). Isso impulsionou o mercado de auditoria no Brasil.

Dessa forma, a auditoria interna, foi criada para apoiar os administradores na otimização de processos e, conseqüentemente, de resultados. Essa atividade é regulamentada pela Norma Brasileira Contábil e estabelece o conceito de auditoria interna:

Compreende os exames, análises, avaliações da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir a administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012, p.8).

Assim, a auditoria interna é uma atividade facultativa de avaliação independente muito utilizada nas empresas, com o objetivo de verificar suas operações e emitir um re-



latório sobre elas, sendo considerada um serviço prestado à administração.

Um outro conceito para auditoria interna é o de Crepaldi e Crepaldi (2019), sendo os procedimentos utilizados para verificar a integridade dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais das empresas. Assim entende-se que a auditoria interna consiste no exame sistemático da integridade da adequação e da eficácia dos controles internos, dos processos e das informações operacionais da organização.

De acordo com Souza (2020) a auditoria interna poderá abranger diversas áreas, tais como a operacional, de gestão, contábil, econômico-financeiro, fiscal tributário, gestão de riscos, de marketing, de qualidade ou sistemas de gestão, etc... Diante desse contexto, entende-se que a auditoria interna busca basicamente a identificação de não conformidades, prevenção e/ou detecção de falhas de operação, discrepâncias nas atividades administrativas, possibilitando maior confiabilidade das informações geradas, bem como a garantia e a salvaguarda dos ativos da empresa.

Sobre a utilização do trabalho de auditoria interna, são realizadas atividades relacionadas à governança, à gestão de risco e a análise da informação operacional e financeira (NORMA BRASILEIRA CONTÁBIL TA 610, 2014). Assim, entende-se que as atividades de auditoria interna não se restringem apenas avaliações contábeis. Nos dias atuais, a visão da auditoria interna deverá ser estratégica considerando a organização como um todo, e as relações de caixa e efeitos nos diversos processos e áreas operacional.

Por sua vez, a auditoria interna é considerada uma área de staff dentro da empresa e trata-se de uma equipe de auditores que possui vínculo empregatício com a empresa e trabalha a serviço da alta administração (SILVA; VIEIRA, 2015). Ainda que o auditor interno faça parte do quadro laboral da empresa, seu trabalho precisa ser realizado com maior grau de independência possível, ou seja, a área de auditoria deve se reportar para o mais alto nível hierárquico da empresa, para que toda e qualquer inconformidade seja devidamente levada a conhecimento da alta administração.

Mas para que essa atinja o seu propósito de gerar confiabilidade é necessário que a equipe e/ ou auditor interno tenha as competências e habilidades necessárias para a execução dessas funções. Dessa forma Silva, Bindá e Cavalcante (2017) cita que uma equipe de auditoria interna precisa estar apta a realizar diferentes tipos de auditoria, conhecimentos sobre normas técnicas e práticas de mercado relativas à contabilidade.

Contribuindo com essa discussão Moreira e Baran (2018) diz que é necessário também conhecer as diretrizes operacionais internas, dos processos para realizar trabalhos operacionais, contribuindo, assim, com a identificação de riscos e melhoria contínuas. Por isso, profissionais de administração de empresas e contabilidade são mandatórios na composição de uma equipe de auditoria interna, pois somente eles podem dar cobertura a alguns tipos de trabalhos anteriormente citados.

Em relação às vantagens de um trabalho de auditoria, Silva, Bindá e Cavalcante (2021) citam a identificação de fraudes e erros. Sendo assim, ela gira em torno da confiabilidade da informação ou processo. Sendo assim, a principal vantagem de um processo de auditoria está baseada em sua opinião, orientação e sugestões de aprimoramento, relacionados ao escopo de trabalho.

### 3. ETAPAS DA AUDITORIA INTERNA

Na auditoria interna, para se obter sucesso nesse tipo de execução, é fundamental seguir algumas etapas. Cada etapa deve ser concluída para evitar técnicas ineficazes e desperdício de tempo. Antes de mais nada, faz mister destacar que o auditor deve fazer um plano geral que se resume em três principais motivos, que são mudar uma realidade, atingir um objetivo ou organizar uma atividade. Quanto a isso, Silva e Vieira (2015, p. 15) fazem a seguinte afirmação acerca da temporalidade dos controles internos organizacionais:

O principal meio de controle de que dispõe uma administração é a contabilidade. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle consequente), enquanto em outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que preveem a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente). Várias pesquisas apontam também que não adianta realizar.

Nesse sentido, reitera-se que não é necessário realizar controles internos em uma empresa se as mesmas não forem auditadas constantemente para garantir sua eficácia. Ao nível das etapas da auditoria interna, à princípio é necessário estabelecer as metas e os objetivos a serem alcançados, posto que o auditor desenvolverá um plano de trabalho para a empresa que solicitou os seus serviços. Sendo assim, seguindo o plano de trabalho, o auditor começará a realizar o trabalho de auditoria (LIMA et al., 2014).

A auditoria interna envolve uma variedade de aspectos que conforme Santos e Melo (2015) vão desde a função de avaliação até a forma e os atributos que os competem, ressaltando que sua característica de maior destaque permite a detecção de fraudes e ineficiências no processo. A auditoria interna deve estar ligada ao mais alto cargo da empresa, o qual pode ser o diretor contábil, mas isso não é recomendável. O trabalho da auditoria interna não está diretamente ligado à análise de dados contábeis, visto que esta é apenas uma parte do trabalho (MATOS, 2017). A auditoria interna deve transitar por diversas áreas da empresa e revisar, primordialmente, as áreas-chave (finanças, vendas, contabilidade, produção, suprimentos etc).

Segundo Rosa, Moreira e Harano (2018) os estágios da auditoria interna são divididos em quatro partes, sendo esses: planejamento de auditoria ou seja do trabalho a ser realizado; condução da auditoria; reporte da auditoria e acompanhamento de assuntos ou melhorias identificadas. Em se tratando da primeira etapa, o planejamento da auditoria interna, se trata de um componente chave para um bom processo. Como coloca Santos e Vier (2018) ter um planejamento geral de auditoria prontamente disponível é essencial para que todos saibam quando cada processo será auditado dentro do ciclo que irá ocorrer, que geralmente ocorre de ano em ano. Os principais objetivos do planejamento da auditoria são:

Obter informações das atividades do auditado, para identificar os principais eventos relevantes, problemas e legislação que impactem a realização do trabalho de auditoria;

Possibilitar um exame adequado e eficiente que atenda aos objetivos do auditor;

Facilitar o controle das etapas do trabalho e o adequado gerenciamento do tempo realizado em relação ao previsto;

Definir coerentemente a extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria, evitando assim a sobrecarga de trabalho.

Definir adequadamente a forma de divisão dos integrantes da equipe dos auditores (SOUZA, 2020, p.54).

Após o planejamento da auditoria interna, conforme Lima et al. (2014) as intenções dos auditores são tornadas públicas, a mensagem que passa é que elas devem ser vistas como um suporte para os donos do processo, e os auditores surgem para ajudar. Isso pode permitir que os participantes do processo programem o tempo necessário para concluir quaisquer projetos de melhoria nos quais estejam trabalhando antes da auditoria, permitindo que eles coletem informações valiosas sobre a implementação ou solicitando que os auditores auxiliem na coleta de informações para outros projetos de melhorias.

Autores como Silva e Vieira (2015) destacam que o planejamento do trabalho de auditoria é o componente mais importante para determinar o tempo em que cada uma das tarefas de auditoria será concluída. Formada as expectativas a serem atendidas, se aplicam os testes para atingir os objetivos de acordo com as áreas de atuação, demonstrando que para que o processo de auditoria seja bem sucedido, deve ser cumprido determinadas etapas e tarefas necessárias.

Nesse sentido, frisa-se que este é o ponto em que o auditor pode revisar as auditorias anteriores para ver se é necessário alterações ou preocupações prévias, e até mesmo quando o responsável pelo processo pode identificar áreas em que o auditor possa ajudar o proprietário do processo. Uma boa estratégia de auditoria pode garantir que o dono do processo receba o valor do processo de auditoria (SANTOS; VIER, 2018).

Sobre a função do auditor interno é alicerçada em conhecimento, ética, postura, disciplina e capacidade de aprender continuamente e para que esse profissional desempenhe apropriadamente suas atividades alguns pressupostos deverão ser atendidos:

Aspectos comportamentais: o auditor é um profissional que necessita ter equilíbrio emocional, coerência nas atitudes, descrição, capacidade de análise e percepção apurada.

Objetivos e das atividades é necessário que o auditor tenha conhecimento sistêmico de objetivos e estratégias da organização.

Padrões: o auditor interno deverá ter conhecimento dos padrões de auditoria, para a realização de análises internas comparativas.

Fatos: o auditor interno não pode se basear em suposição, devendo considerar apenas os fatos efetivamente comprovados, selecionados pelo seu nível de criticidade e relevâncias, considerando todos as perspectivas e evidências que possam coletar (SOUZA, 2020, p.29).

Em qualquer profissão, e também na vida pessoal, é importante que todos estejam pautados e sigam suas vidas e carreiras de acordo com os valores e comportamentos éticos esperados pela empresa e pela sociedade. No entanto, na área de auditoria esses padrões de convivência e atitudes devem ser seguidos com extrema rigidez. Para Matos (2017) o auditor deve agir como modelo de postura ética. pois, durante suas análises, em

todas as áreas da empresa e pode acabar identificando desvios de conduta ou até mesmo desvios operacionais de rotina.

Por esse motivo, é importante que o auditor mantenha um padrão ético e uma postura equilibrada, evitando conflitos e minimizando situações que podem dar margem para que o seu trabalho seja contestado.

Uma segunda etapa é a execução da auditoria. Sabe-se que uma auditoria interna deve começar com uma reunião com o proprietário do processo para garantir que o plano esteja completo e pronto para suprir as necessidades. Existem várias maneiras de um auditor coletar informações durante uma auditoria: revisando registros, conversando com funcionários, analisando dados de processos, ou até mesmo observando o processo em ação (LIMA et al., 2014).

Outrossim, começa em si o objetivo da auditoria interna que é coletar evidências, informações, verificar processos, documentos etc. Vieira (2018) diz que uma das coisas mais valiosas que um auditor interno pode fazer é apontar as áreas que não têm evidências de que estão funcionando bem, assim como áreas de um processo que podem funcionar melhor se forem feitas mudanças. Existem diversos métodos a serem adotados pelos auditores, visando à realização de suas tarefas de auditoria, quanto a coleta de informações podendo se portar por:

rastreamento ou investigação frontal: consiste em coletar informações de um ponto para frente, visando identificar os eventos ocorridos naquele período;

rastreamento ou investigação retroativos: é o processo inverso ao frontal, consistindo de coletar informações de um ponto para trás de modo retroativo;

livre rastreamento: nesse caso fica a critério do auditor podendo ele utilizar simultaneamente várias formas de rastreamento ou investigação para coletar as informações (SOUZA, 2020, p.61).

A aplicação dos testes se fará nos principais elementos envolvidos em uma auditoria, que são pessoas, documentos, registros, equipamentos, infraestrutura e itens (produtos, e insumos gerados e controles.

Segundo Batista et al. (2016) o reporte da auditoria ou a comunicação dos resultados é a terceira etapa da auditoria. Nesse caso é necessária uma reunião de encerramento com o dono do processo para garantir que o fluxo de informações não seja retardado. O criador do processo vai querer saber se existem falhas que precisam ser corrigidas, mas também vai querer saber se existem falhas que possam ser melhoradas.

Nessa etapa, o auditor interno estará apto a preparar o relatório de auditoria, que são os meios de transmitir os resultados e as conclusões dos exames realizados pelos auditores para a alta administração da empresa auditada (SOUZA, 2020). Um bom relatório de auditoria interna deverá ser bem redigido, com aplicação correta da língua e da gramática em uso, devendo ele, em seus atributos, se mostrar objetivo, preciso, conciso, coerente, oportuno e conclusivo. Ademais, as funções de um relatório de auditoria são a comunicação, persuasão e, quando necessário, tomada de decisão. Por isso, é fundamental que antes de transcrever cada item de fechamento de papéis de trabalho, o auditor confirme as informações para evitar dados desnecessários, não desviados e inconsequentes que

resultam em acúmulo de serviço, custos e penalidades (LIMA et al., 2014).

Por fim, Vieira (2018) diz que a quarta etapa, é o acompanhamento de assuntos ou melhorias identificadas. Nesse caso, o acompanhamento, como muitas outras áreas do padrão, é um estágio crítico. Se os problemas forem descobertos e as ações corretivas forem tomadas, haverá uma garantia de que o problema foi resolvido. Se trata de um componente importante do processo de correção (VIEIRA, 2018). Reitera-se que se os projetos de melhoria forem concluídos com base nas oportunidades identificadas na auditoria, o mesmo será um poderoso motivador para melhorias adicionais.

Após a realização do trabalho, é importante que o auditor realize uma autoavaliação e, também, uma avaliação formal do trabalho junto ao seu gestor, para que revisem se o plano e os objetivos iniciais foram atingidos. Ainda nessa etapa, cabe ao auditor acompanhar a implantação das ações que foram acordadas com os auditados no final dos trabalhos, garantindo que os riscos identificados foram mitigados (MATOS, 2017).

Nessa trilha, frisa-se que essas técnicas buscam a veracidade dos fatos, demonstrando que todas as redações consistentes e as informações geradas pelos controles internos são confiáveis e transparentes, permitindo que o gestor faça os ajustes necessários. Além disso, durante a execução do trabalho, o auditor faz uso dos papéis de trabalho, que são documentos que incluem informações, descrição de como o trabalho foi concluído, assim como a demonstração dos resultados alcançados (SANTOS; VIER, 2018). Outrossim, os procedimentos listados acima contribuem para a discussão e comparação dos saldos contábeis, resultando em relatórios que servem de base para o parecer do auditor.

Quanto o papel do auditor durante essas etapas, em breve síntese destaca-se que o mesmo não deve tolerar erros, mesmo que sejam feitas exceções para a elaboração de papéis de trabalho, pois isso pode levar à falha de sua imagem como profissional. Como resultado, o trabalho deve ser feito com o máximo cuidado, clareza e segurança, dada a disciplina no preenchimento de papéis ou folhas (VIEIRA, 2018). Por tanto, os profissionais que atuam na área de auditoria interna devem expor um trabalho de clareza e segurança quanto ao processo, pois qualquer erro pode recair sobre o profissional.

Sobre as etapas e funções das auditorias internas acima citadas, frisa-se ainda que o auditor possui o dever de monitorar regularmente os sistemas de controle utilizados nas organizações, além de sua eficácia. Se uma organização solicitar uma auditoria, os auditores devem aceitar o trabalho. Dessa forma, Vieira (2018) aborda que os auditores e as atividades da organização devem estar livres de irregularidades que prejudiquem a capacidade de funcionamento da organização ou de seus funcionários.

Igualmente, a conclusão dos trabalhos de auditoria interna implica a realização de papéis de trabalho e a distribuição de relatórios de auditoria. Nesse sentido Batista et al. (2014) diz que as conclusões dos trabalhos incluem uma revisão final de todo o conteúdo, uma comparação final das tarefas planejadas e concluídas com referência a metas predefinidas, e avaliação da pessoa que concluiu o trabalho.

Por fim Santos e Vier (2018) reitera que quando usado corretamente, a auditoria interna, ao invés de ser um mal necessário, pode ser um dos mais importantes contribuintes para a melhoria de processos. Por fim, cabe salientar que os resultados de uma auditoria



operacional podem contribuir com as empresas em diversos aspectos, desde o ajuste de processo para atender demandas legais até a identificação de perdas recuperáveis. Além disso, em alguns casos, a auditoria operacional acaba por identificar fraudadores, o que resulta na demissão desses indivíduos. E é importante destacar que são inúmeras as vantagens da auditoria interna no processo decisório das empresas e essas foram abordadas no capítulo a seguir.

## 4. AUDITORIA INTERNA NO PROCESSO DECISÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES

Tomar uma decisão é uma atividade que está arraigada no cotidiano de qualquer pessoa, e essa atitude não é muito diferente dentro das empresas. Como resultado, tomar uma decisão é uma das tarefas mais difíceis para um gestor, tendo em conta que, na maioria das vezes, como aborda Sammour e Cintra (2018) as decisões que são tomadas são alçadas por um gestor que delibera atenção para diferentes setores e finalidades, mas que, porém, são fundamentalmente necessárias para um bom controle e planejamento de uma organização.

A autora Souza (2020) a auditoria interna orienta os executivos a implantar controles internos em seus negócios, capazes de reduzir a ocorrência de fraudes e, conseqüentemente, diminuir a lucratividade dessas entidades. É possível perceber o quanto a assistência auditiva é significativa para pequenas e grandes empresas, pois os auditores internos são pessoas altamente treinadas e especializadas em processos utilizados em diversas áreas de negócios e cientes de quais ferramentas podem ser utilizadas na auditoria interna.

Antes de mais nada, a auditoria interna desempenha um papel importante na revisão das operações desenvolvidas pelas organizações, com o objetivo de assegurar à gestão que as atividades estão sendo realizadas de acordo com as metas estabelecidas. Por isso, a auditoria interna é essencial para uma empresa melhorar seus processos, ganhando confiança em sua marca e credibilidade com seus clientes através do setor de auditoria (LIMA et al., 2014).

Além de avaliar e alertar para as possibilidades de fraudes, perdas financeiras eminentes e riscos imediatos de maior criticidade, a auditoria interna é responsável por avaliar e alertar para os riscos relativos de:

postura comercial inadequada, gestão temerária dos seus gestores, por ocasião de tomada de decisões, falta de investimento em tecnologia levando à obsolescência, uso de técnicas ultrapassadas que possam comprometer a produtividade e colaborar para o aumento de custos, atitudes que afetem a credibilidade junto ao mercado comprometendo o negócio, falta de ética nos negócios e não conformidade dos requisitos legais e normativos, má administração de recursos humanos, gerando aumento de custos, entre outros (SOUZA, 2020,p.75).

À princípio, frisa-se que objetivo da auditoria interna é desenvolver um plano de ação

que auxilie a administração no alcance de seus objetivos na empresa. Dessa forma, Souza (2020) discorre que o auditor deve avaliar os controles contábeis, financeiros e operacionais da empresa, bem como avaliar os riscos e determinar se as políticas e procedimentos internos estão sendo seguidos.

Devido à expansão das atividades e processos, além dos avanços tecnológicos, houve a necessidade de dar maior ênfase às políticas e procedimentos internos, pois com o crescimento das organizações, o administrador ou proprietário da empresa não tem mais a capacidade de supervisionar pessoalmente todas as fases das operações do negócio (SANTOS; VIER, 2018). Em vista disso, a auditoria interna pode atuar emitindo relatórios com recomendações para solucionar os problemas da empresa, embora tenha pouco tempo de permanência na mesma. Dessa forma, para melhor atender às necessidades da administração empresarial, a auditoria interna é obrigada a exercer sua finalidade com maior profundidade, conhecendo melhor as diversas áreas da organização.

Como resultado, a importância que a auditoria interna possui em seu trabalho Silva (2020) serve à administração como meio de garantir que todos os procedimentos e políticas internas, sistemas contábeis e controles internos estejam sendo seguidos e que todas as transações sejam contabilizadas de acordo com critérios previamente estabelecidos. Assim, a auditoria interna surge como forma de ramificação dos auditores externos, visto que o auditor interno é um funcionário da empresa, mas não desenvolve atividades que podem interferir com sua independência com os benefícios listados abaixo:

a auditoria interna desempenha um papel importante no controle das operações da empresa, sendo responsável pela identificação de falhas que causam prejuízos e ineficiência na gestão por meio da revisão dos controles internos, auxiliando na melhoria dos processos, e apontando recomendações à gestão para solucionar o problema. Mais do que uma auditoria bem planejada, as organizações descobrirão o quão fundamental é o papel do auditor, visto que ele é capaz de transmitir os resultados obtidos através do uso de questionários de forma clara e concisa (SOUZA, 2020, p.87)

Observa-se assim que a auditoria interna é um conjunto de procedimentos com o objetivo de examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações contábeis físicas, financeiras e operacionais de uma organização (MAGNA-BOSCO, 2018). Em outras palavras, a auditoria interna é uma atividade de avaliação independente dentro de uma empresa que se dedica a revisar as operações como serviço à administração.

Com a ajuda da auditoria interna nas empresas, os dados incluídos nos sistemas financeiro, contábil, tributário, pessoal e comercial tornam-se mais confiáveis e seguros. É possível afirmar que a realização dos trabalhos de auditoria e a entrega de relatórios compostos por observações retificatórias e posição do auditor auxiliam os gestores das organizações a adequar o que está sendo proposto de acordo com a auditoria e normas, bem como a detecção de erros e irregularidades e ações ilegítimas (VIEIRA, 2018).

Nesse sentido, é possível observar que as decisões são tomadas quase constantemente. Segundo Magnabosco (2018, p.76) as informações necessárias para a tomada de decisão são necessárias, relevantes, confiáveis e oportunas, para que os resultados planejados pela administração sejam realizados. Pois estas buscam oferecer uma melhor

decisão para a organização, daí a importância da auditoria interna.

É possível observar que a maior complexidade nos processos decisórios consiste na incerteza sobre o futuro. No entanto, esta incerteza pode ser reduzida com a implementação de um modelo de tomada de decisão que seja benéfico no seu desenvolvimento e compreensão, e seja salvaguardado por princípios autênticos de informação confiável, com o objetivo primordial de proporcionar um resultado benéfico (SAMMOUR; CINTRA, 2018).

Com isso, a auditoria interna, com dados confiáveis e examinados regularmente, auxilia a equipe gestora na manutenção de seu modelo de tomada de decisão, permitindo que a decisão seja tomada em tempo hábil (SILVA, 2020). O auditor interno deve estar atento ao tipo de gestão que a empresa está habituada a realizar, de forma a fornecer informação útil à equipe de gestão para que o resultado pretendido seja alcançado, e para que a decisão que foi tomada para realizar a gestão possa ser mais eficiente.

Por isso, a auditoria interna deve ser desenvolvida com cautela, examinando todos os aspectos da organização por meio de métodos específicos que observam cada setor, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões com base em opções confiáveis em determinadas circunstâncias (VIEIRA, 2018).

Segundo Silva, Bindá e Cavalcante (2021, p.3) a auditoria interna é uma ferramenta de gestão que pode ajudá-lo a direcionar suas decisões, fornecendo-lhe dados e informações precisos e confiáveis ser oportuno e congruente com a realidade. Tendo em mente que o auditor interno está ciente de todas as atividades que ocorrem e ocorreram na empresa, ele pode analisar as consequências da decisão tomada. Através dessas, o profissional poderá desenvolver com eficiência suas responsabilidades nos processos decisórios, auxiliando a equipe de gestão no fornecimento de informações de qualidade (SILVA; BINDÁ; CALVACANTE, 2021).

Em uma perspectiva mais ampla, o meio contábil passou a desenvolver uma função elementar, de acompanhamento do processo decisório, adaptando-se às novas possibilidades necessárias para a continuidade do sucesso da organização. Com isso, o auditor interno adota uma postura significativa dentro da empresa, pois verifica a veracidade dos dados financeiros da organização, beneficiando a equipe gestora na tomada de decisões assertivas (MAGNABOSSO, 2018, p.1).

Assim, em decorrência de sua importância, o controle interno garante a continuidade das atividades organizacionais e a auditoria interna garante que os resultados dessas atividades sejam confiáveis o suficiente para serem utilizados pelos executivos nos processos de tomada de decisão (SANTOS; VIER, 2018).

Segundo Batista et al. (2014) a auditoria interna visa salvaguardar o desempenho da empresa, examinando e monitorando a qualidade das informações. Esses dados são utilizados pela equipe executiva como base para garantir suas decisões através dessas informações permitem que as atividades operacionais sejam realizadas com eficiência e eficácia. Como resultado, é possível observar que a auditoria interna também:



contribui significativamente para os processos decisórios da empresa, possibilitando que a empresa se aperfeiçoe, identificando potenciais problemas, determinando as causas desses problemas e trabalhando para resolvê-los, tornando -se mais confiante em suas soluções (SAMMOUR; CINTRA, 2018, p.2).

A aplicação da auditoria interna nas empresas é fundamental para que os processos decisórios sejam aprimorados, trazendo maior competitividade frente ao mercado, tendo em vista que quando as decisões são mais acertadas, podem trazer reflexos diretos para os resultados (SANTOS; VIER, 2018). Tendo em conta os objetivos anunciados no início deste tópico, fica claro que quaisquer alterações efetuadas nos processos das atividades realizadas e na documentação utilizada como base pela empresa para o consumo dos trabalhos de auditoria, visam claramente a obtenção de maior diligência e eficiência dos procedimentos internos.

Diante dessa perspectiva, as decisões tomadas pelos administradores serão embasadas de acordo com a posição da auditoria interna. Dessa forma, a responsabilidade pela execução das correções necessárias recairá sobre os administradores, que terão autoridade para aceitar ou rejeitar as recomendações dos auditores (VIEIRA, 2018).

Por fim, é importante registrar que muitas organizações veem o processo de auditoria interna exigido como um processo que devem enfrentar para manter sua certificação (LIMA et al., 2014). Na melhor das hipóteses, eles acreditam que é uma duplicação do esforço do auditor não percebendo que a auditoria interna pode ser muito mais eficiente, pois examina os processos com maior frequência e traz detalhes do que o auditor não tem tempo para realizar. E na pior das hipóteses, os auditores internos são vistos como um tipo de força policial interna que os protege contra a ofuscação de dados vitais ou a tomada de decisões errôneas com base em informações falsas.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas com visão mais competitiva que buscam rentabilidade de forma favorável e sustentável para sobreviver em um ambiente de negócios corporativos necessitam de uma gestão eficaz para alcançar os resultados desejados, observar os mercados em evolução de forma focada e sustentada, identificar ameaças e oportunidades, além de fornecer informações sobre a situação interna e externa, descobrir os pontos fortes e fracos da entidade e desenvolver estratégias de tomada de decisão.

Através da pesquisa foi possível observar que a auditoria interna precisa estar inserida na organização, já que fornece análises, avaliações, recomendações, e informações, sendo capaz de alavancar a gestão de risco e rentabilidade dos recursos disponíveis, e atingir metas previamente estabelecidas na organização, analisando como as demonstrações financeiras podem ajudar na tomada de decisões.

Claramente, uma organização em busca de crescimento precisa manter o controle em todos os setores, o papel do auditor é crucial para esse fim. Deve-se elaborar análises, pareceres e informar a direção de todas as tarefas não realizadas de acordo com a



alta cúpula da empresa. Ao auditar os relatórios preparados, os administradores terão as informações necessárias para tomar decisões.

Os auditores devem estar preparados e atualizados, pois esta atividade requer avaliação constante e, se necessário, algumas alterações. Quando realizada corretamente, a auditoria interna é um sistema de controle e planejamento que contém informações valiosas que são fundamentais para as soluções que os administradores procuram. Os relatórios fornecem informações abrangentes sobre a organização e ajudam a atingir as metas de forma eficaz.

Por fim, observou-se que a auditoria interna só será efetiva se o auditor for um profissional multidisciplinar, com alto nível de confiança, detentor de conhecimento técnico e científico e sempre autônomo, atingindo metas predeterminadas com base em seu relatório ou opinião, que serão utilizados pela administração da organização. O relatório será utilizado pela administração superior como apoio interno, comprometido com o alcance das metas e combate a fraudes e erros.

Conclui-se que, à medida que o mercado se torna mais competitivo, as empresas utilizam cada vez mais instrumentos de controle interno como, por exemplo, a auditoria interna, o que reduzirá riscos e melhorará significativamente os resultados, contribuindo assim para o seu desenvolvimento.

Por fim viu-se que existem várias razões pelas quais é benéfico implementar a auditoria interna em uma empresa, e uma das principais é eliminar erros, pois, as empresas estão geralmente preocupadas com a veracidade de suas informações contábeis.

## Referências

BRASIL. Lei n 604 de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as sociedades por ações.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 24.mar.2022.

BATISTA, Arnaldo Antônio Rufino et al. importância da auditoria para a prevenção de erros e fraudes na organização. **Diálogos em contabilidade: teoria e prática.** 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1226.pdf>. Acesso em: 24 mar.2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 11. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução SOLUÇÃO CFC 986.** Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res986.htm>. Acesso em: 24 mar.2022.

FROSI, Miriam. Evolução histórica da auditoria no Brasil e no mundo e as tendências em âmbito nacional. **Inovar Revista Eletrônica.** Disponível em: <http://www.fabemarau.edu.br/seer/index.php/innovare/article/view/1>. Acesso em: 22 mar.2022.

LIMA, Kairo Rossi et al. A importância da auditoria para a prevenção de erros e fraudes na organização. **Diálogos em contabilidade: Teoria e prática.** Disponível em: <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1226>. Acesso em: 22 abr.2022.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa: contém exercícios** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2017. MATTOS, João Guterres. Auditoria. São Paulo: Sagah, 2017.

MAGNABOSCO, N. **Auditoria prática: normas de auditoria interna e externa analisadas e comenta-**

**das.** Curitiba: Itália.2018.

MATTOS, João Guterres. **Auditoria.** São Paulo: Sagah, 2017.

MELO, Moisés Moura de; SANTOS, Ivan Ramos dos. **Auditoria contábil:** de acordo com as normas brasileiras de contabilidade emitidas até 2011, em consonância com as Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pela Federação Internacional de Contabilidade. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2015.

MOREIRA; Aleziandra de Lara; BARAN, Kelly Pauline. A importância da auditoria interna pra as organizações. **Revista Núcleo do Conhecimento.** Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/auditoria-interna>. Acesso em: 24 mar.2022.

NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE TA Nº 610, de 24 de janeiro de 2014. Dá nova redação à NBC TA 610 que dispõe sobre a utilização do trabalho de auditoria interna. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/nbc-ta-610-2014.htm>. Acesso em: 28 mar. 2022.

OLIVEIRA, Denise Silva Oliveira; GOMES, Gilson Freire da Fontoura; PORTO, Lívia Carolina de Medeiros. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais.** Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4739#:~:text=Al%C3%A9m%20de%20importante%2C%20a%20auditoria,seguran%C3%A7a%20na%20tomada%20de%20decis%C3%A3o>. Acesso em: 23 mar.2022.

ROSA; Gisele Tehodora Evaristo; MOREIRA, Josiane Queiroz; HARANO, Fernando Takeo. Auditoria interna auxiliando o processo de gestão. **Revista Eletrônica Organizações e sociedades.** Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/409>. Acesso em: 22 abr.2022.

SAMMOUR, Julia Rumão; CINTRA, Denise Gomes Barros. Auditoria externa x interna: funções e diferenças. 2018. **Reiva Revista.** Disponível em: <http://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/85>. Acesso em: 21 abr.2022.

SANTOS, Marcos Vinícius; VIER, Ailson José. **A importância da auditoria interna na contribuição da gestão dos negócios.** 2018. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17588461-A-importancia-da-auditoria-interna-na-contribuicao-da-gestao-dos-negocios.html> Acesso em: 28 mar. 2022.

SILVA, Cristiane Aparecida. **Auditoria contábil.** Curitiba: Contentus,2020.

SILVA, Daniele Araújo; BINDÁ, Gabriel de Jesus; CAVALCANTE, Zuila. Auditoria interna como ferramenta de gestão para prevenir e combater fraudes e erros nas organizações. **Brasilian Journals** 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/31317>. Acesso em: 22 abr.2022.

SILVA, Eloir Trindade; VIEIRA, Vasques. Auditoria interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **Redeca**, 2015 p. 1-20. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/28559>. Acesso em: 22 mar.2022.

SOUZA, Hamilton Edson Lopes de. **Metodologia de auditoria interna.** Curitiba: Contentos, 2020.

SOUZA, Luiziane Agostine Alves; DYNIEWWICZ; Ana Maria; KALINOWSKI, Luisa Canestaro. Auditoria; uma abordagem histórica e atual. **Revista Adm em saúde.** Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=Ink&exprSearch=612318&indexSearch=ID>. Acesso em: 24 mar.2022.

VIEIRA, Francisco Pedro. A importância da auditoria ambiental para as organizações. 2016. Silotips. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-importancia-da-auditoria-ambiental-para-as-organizaoes>. Acesso em: 21. abr.2022



# CAPÍTULO 47

## **A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA A GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF LIQUIDITY INDICATORS FOR THE FINANCIAL  
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS*

**José Jorge Santos Junior<sup>1</sup>**

**Rejanny Monteiro Pereira<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho tem por objetivo apresentar como a análise de indicadores de liquidez poderão contribuir para a gestão financeira das organizações, ou seja, como essa análise contribui para a tomada de decisão dos gestores, bem como identificar o estado financeiro da organização. Para tanto, foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica qualitativa e descritiva. A partir da pesquisa realizada, pode-se perceber o quanto é imprescindível para os gestores essa análise de dados, tendo em vista que o grau de liquidez revela a situação financeira da empresa, pois se trata da sua capacidade de arcar com os compromissos com terceiros, entendendo que a análise não é completa quando realizada de forma isolada em apenas um índice, mas levando em conta outros fatores relacionados a operação da empresa que podem dar uma certa diferença no resultado final.

**Palavras-chave:** Indicador. Índice. Liquidez. Análise. Gestores.

## Abstract

The present work aims to present how an analysis of liquidity indicators can contribute to the financial management of organizations, that is, how this analysis contributes to the decision-making of managers, as well as to identify the financial state of the organization. For that, the methodology of qualitative and descriptive literature review was used. From the research, it can be seen how much it is necessary to treat managers in this data analysis, considering that the company's degree of liquidity, because if the situation of its ability to meet the commitments with the financial commitments is revealed, understanding that the is not complete performed in isolation in just one index, but understanding in other factors related to the operation that can give a certain difference in the final result.

**Keywords:** Indicator. Index. Liquidity. Analyze. Managers.



## 1. INTRODUÇÃO

O tema abordado sobre a importância dos indicadores de liquidez para a gestão financeira nas organizações, tem sido bem atual diante da crescente onda de incentivos, principalmente por meio da internet, a se fazer investimentos na bolsa de valores. Um dos principais pontos a serem observados pelos investidores em uma empresa é o nível de liquidez que esta possui.

Sendo assim, a pesquisa se desenvolve com foco na análise de balanços, trazendo através de indicadores as informações sobre a situação financeira da organização no que tange a sua capacidade de cumprir com as obrigações financeiras, ou seja, a sua liquidez. Uma pesquisa que vem ser de interesses principalmente para gestores, que precisam ter a noção exata da saúde financeira da empresa, mas também para investidores, fornecedores, além das instituições financeiras para análise de crédito.

O problema de pesquisa se dá através do questionamento: a análise feita através de indicadores de liquidez é relevante para se obter uma gestão financeira eficaz nas organizações? Observando quais impactos positivos para a organização de modo que esteja sempre se fazendo essas análises e como subsidiaria a uma tomada de decisão.

O objetivo principal da pesquisa é apresentar de que forma a análise de liquidez, através dos indicadores, contribuirá para a tomada de decisões dos gestores nas organizações. Quanto aos objetivos secundários são: definir liquidez e a sua importância; descrever quais os indicadores de liquidez e as análises dos coeficientes; por fim demonstrar de que forma, a partir da análise feita, através dos indicadores estudados, os gestores terão informações a situação financeira da empresa, que munirão as suas tomadas de decisões.

O estudo se dará por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, onde serão pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: o livro *Estrutura e análise de balanços*, de Osni Moura Ribeiro, publicado pela editora Saraiva; o livro *Gestão financeira uma abordagem introdutória*, de Idalberto Chiavenato, publicado pela editora Malone” e o livro *Estrutura e análise de balanços*, de Assaf Neto, publicado pela editora Atlas. O período dos artigos pesquisados serão os trabalhos publicados nos últimos 10 anos as palavras-chave utilizadas na busca serão: liquidez, quociente e indicador.

## 2. DEFINIÇÃO DE LIQUIDEZ E A SUA IMPORTÂNCIA

De um tempo para cá, tem se observado, no Brasil, uma crescente procura por investimentos, algo que não era muito comum no passado, hoje se tornou muito popular na internet, com diversos consultores ensinando e trazendo explicações sobre rendas e as melhores formas de investir, dentro desse contexto, a palavra liquidez tem se tornado bastante comum dentre os influenciadores digitais do ramo, portanto algo muito comen-

tado nos últimos tempos, pois passa pela análise de liquidez, a decisão pela escolha do melhor negócio.

Ivo Ney Kuhn (2012) define liquidez como “a capacidade do bem de servir como instrumento de troca, atributo característico do dinheiro”. Partindo dessa definição mais popular, um bem, é dito que possui boa liquidez, quando através do mesmo, rapidamente se gera caixa, assim como um bem de baixa liquidez é aquele em que há maior dificuldade para gerar caixa.

Ao se fazer uma análise mais correta sobre o grau de liquidez, é preciso levar em conta alguns fatores, dentre eles, o seguimento oferecido pela empresa, seja um comércio, indústria ou prestadora de serviços; pois dentro de cada seguimento há um nível de liquidez esperado.

Não há como comparar, por exemplo, ao colocar produtos alimentícios do supermercado, com colocar um imóvel a venda. Ao se analisar, verifica-se que os produtos dos supermercados possuem maior solvência, enquanto que para vender um imóvel pode demorar mais e ainda nem efetuar uma venda à vista.

A liquidez está diretamente envolvida com a quantidade de caixa gerado pela empresa através da sua atividade. Kuhn (2012), também diz que a liquidez é a capacidade potencial do cumprimento das obrigações no prazo acordado. Essa definição é a mais abrangente e partindo dela o estudo, trata-se da ligação entre contas a receber e o contas a pagar, o que demonstra a situação financeira da empresa.

Vale ressaltar que liquidez tem haver totalmente com análise financeira, ou seja, a condição da empresa quanto a sua disponibilidade para pagar os credores nos prazos estabelecidos, isso não entra no campo da lucratividade ou prejuízo, pois estes estão se tratando de uma análise econômica, o que é diferente. Uma empresa pode apresentar baixa liquidez, mas se demonstrar bem lucrativamente.

Portanto, analisar a liquidez de uma empresa é verificar a posição da empresa quanto as suas condições de cumprir com os compromissos financeiros, partindo do quanto a mesma possui em ativos para gerar dinheiro e então realizar o seu dever frente aos credores.

Na análise relativa à liquidez, busca-se verificar a capacidade de a empresa cumprir seus compromissos junto a todos os que a provêm de recursos (financeiros, humanos, materiais, serviços etc.). Pode incluir análises de liquidez a prazo muitíssimo curto, a prazo médio, longo etc. (PEREIRA, 2018, p. 15).

Dentro do julgamento de Pereira (2018), a liquidez tem a sua definição bem abrangente, pois as empresas adquirem recursos para o desenvolvimento do seu negócio, esses recursos adquiridos geram obrigações de curto, médio e longo prazo, no objetivo de constituir ativos para o cumprimento da atividade fim e então obter os recursos financeiros para efetuar o pagamento de terceiros.

Toda organização com dificuldades quanto a sua liquidez, acaba acumulando para si



ainda mais obrigações com terceiros, pois não pode deixar parar o seu negócio e para não se comprometer mais ainda, busca outros meios de liquidar suas despesas e acumulando outras, as vezes retirando de onde não estava orçado, comprometendo com o planejamento.

Isso se trata de um grande problema em muitas empresas, por exemplo, quando não há caixa para pagar os fornecedores, algumas vezes precisa renegociar os prazos, ou então recorrer a empréstimos constituindo dívidas com instituições financeiras. Em caso de não efetuar o pagamento, pode ter o nome sujo na praça.

O fornecedor é um importante parceiro do empreendimento, em caso de alguma necessidade desprevenida, ele é um dos que pode socorrer, fornecendo e estabelecendo facilidades para quitação, além de buscar contribuir de forma direta com a manutenção do negócio. Ele é um dos mais interessados no crescimento do empreendimento, portanto correr o risco de perder bons fornecedores pode comprometer o futuro da empresa.

Quando se trata das obrigações com pessoal, no caso de não cumprir com os prazos para efetuar o pagamento dos funcionários, assim como as obrigações trabalhistas, como FGTS e INSS Patronal, acarreta com multas a serem acrescidas, além de ter que lidar com problemas com o Ministério do trabalho e sindicatos.

É muito importante estar em dia com os funcionários, os colaboradores carregam a marca da instituição, são eles que fazem o negócio funcionar, as consequências podem ser indisposição para o trabalho, greve e entrada com processo judicial contra a empresa. O não pagamento das obrigações trabalhistas impede a emissão de certidões, o que também impede a empresa de participar de Licitações.

Já quanto aos empréstimos adquiridos junto aos bancos, o não pagamento dos prazos acordados, pode comprometer com a disponibilidade de crédito, além de juros que correm com os atrasos e entrar na lista de inadimplentes. Não só quanto a empréstimos, mas financiamentos e quanto a qualquer aquisição de crédito com as instituições financeiras é importante estar em dia, pois os bancos são instrumentos de socorro para a liquidez das empresas.

Os bancos também são considerados parceiros importantes, contribuem com disponibilização de créditos através de diversas linhas, mas também ajudado banco a gestão de cobranças aos clientes, pois disponibiliza títulos de cobrança, de forma segura faz o acompanhamento dos recebíveis conforme os vencimentos. Estar em dia com os bancos é muito importante, em caso de emergência ele pode ser um socorro para as organizações sanar os pagamentos com outras obrigações, além de aquisição de compra de bens para investimentos e estruturação do negócio

Em se tratando das obrigações tributárias, é de suma importância estar em dia, caso contrário as consequências podem ser mais drásticas, devido as penalidades impostas. Quando a empresa deixa de cumprir com o devido pagamento de tributos federais, estaduais e municipais, além das multas e juros a serem acrescidos, fica impedida de participar de licitações e sem contar que para conseguir empréstimos se torna mais difícil, devido estar entre as exigências dos bancos.



Vale ressaltar, que em caso de não quitação com as obrigações tributárias e ser fornecedor ou prestador de serviços de algum órgão ou instituição pública, os mesmos ficam impedidos de efetuar os pagamentos, em caso de alguma certidão de débitos estar positiva, dependendo da esfera da entidade pública em relação a que se refere a dívida do tributo, Federal, Municipal e Estadual. Portanto, o que acaba gerando mais impacto ainda nos recebíveis.

Essas obrigações citadas são consideradas entre as principais por toda e qualquer empresa, dependendo do caso podendo ser de curto ou longo prazo e constituem o Balanço Patrimonial como contas do Passivo, obedecendo a ordem de composição das contas como prioridades para pagamento.

Ludicíbios e Marion (2019) “no Passivo, são destacadas, prioritariamente, as contas que devem ser pagas mais rapidamente”. Isso trata da maneira de estruturação das contas do Passivo dentro do Balanço Patrimonial, ordenando-as de acordo com a prioridade para pagar. Já no Ativo, a disposição das contas é de acordo com o grau de geração de dinheiro. Portanto a análise de liquidez parte da observação das contas do Balanço Patrimonial, entre contas do Ativo em relação as do Passivo.

A dificuldade de estar com os pagamentos em dia também pode causar problemas na relação com boa relação com clientes e na tentativa de obter novos, pois a condição de honrar com os compromissos financeiros é diferencial competitivo. Muitos clientes não querem adquirir o produto ou o serviço de uma entidade mal vista no mercado por não conseguir cumprir com as suas obrigações.

Não se pode deixar de falar também da captação de investidores, pois com baixa liquidez, os mesmos não querem investir em uma empresa com problemas para liquidar suas obrigações, além de causar insegurança para um possível resgate do valor investido.

Deixando de liquidar seus compromissos financeiros nas datas convencionadas, a empresa sofrerá restrições de crédito e terá dificuldade de manutenção do ritmo normal de suas operações. A situação poderá deteriorar-se até o ponto de decretação de sua falência (BRAGA, 2011, p.29).

A partir do julgamento de Braga (2011), observa-se a importância da Liquidez para as organizações e como os gestores precisam pensar estratégias para que as suas empresas mantenham bons níveis de liquidez para que não sofra grandes consequências, como as já citada, a ponto chegar a falência.

Já empresas que apresentam bons índices de solvência financeira, conseguem se estabelecer bem diante das demandas da organização. Empresas consideradas boas pagadoras, que cumprem de fato com liquidação das obrigações, são bem vistas no mercado e na sociedade, conseguindo muitas oportunidades nos negócios e propensão para maior expansão.

Diante dos fatos apresentados, fica claro o quanto a liquidez é importante dentro do cenário organizacional, e como ela envolve demandas e os interessados da empresa, chamados stakeholders. Sendo, portanto, crucial para manutenção e desenvolvimento dos negócios da instituição.



Sendo assim, cabe aos gestores estarem sempre fazendo o acompanhamento da situação financeira da organização, realizando análises e estabelecendo estratégias para que os riscos sejam evitados e então se constitua um equilíbrio entre ativos e passivos.

Diversos são os fatores que podem gerar baixa liquidez, dentro da análise dos indicadores, os gestores poderão tomar decisões e gerenciar os impactos, além de elaborar um planejamento eficaz, no objetivo de sanar os problemas financeiros e estabelecer metas para melhor controle.

### 3. INDICADORES DE LIQUIDEZ

Indicador como o nome já diz, indica algo, mostra algo através de indícios. Em diversos setores se usa indicadores para se ter um sinal correspondente a uma realidade para melhor avaliação e análise real dos fatos. Exemplo disso é um médico que precisa para avaliar alguém, observará os indicadores da situação real daquela pessoa para se fazer uma análise e dar o diagnóstico; também existem indicadores econômicos que indicam a situação em que se encontra a economia atual; entre outros.

Conforme Chiavenato (2014) "índices, indicadores ou métricas são indispensáveis para analisar o desempenho ou os resultados obtidos por uma empresa". Da mesma forma, os indicadores de liquidez são imprescindíveis para se ter a noção real da saúde financeira da organização.

Os indicadores de liquidez são extraídos do Balanço Patrimonial, quocientes resultados da divisão entre contas do Ativo e as do Passivo. Esses índices demonstrarão se há quantidades de Ativos suficientes para cumprir com o pagamento das obrigações de acordo com cada perspectiva estudada.

Esses quocientes mostram a proporção existente entre investimentos efetuados no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo em relação aos Capitais de Terceiros (Passivo Circulante e Passivo Exigível a Longo Prazo). São calculados com base em valores extraídos do Balanço Patrimonial (RIBEIRO, 2014, p. 163).

Conforme Ribeiro (2014), os indicadores de liquidez são definidos dessa relação proporcional entre Ativos e Passivos, logo o ideal é que o total da base de cálculo do Ativo seja superior ao Passivo a ser calculado, tendo uma proporção satisfatória para se alcançar um resultado significativo, dependendo do objetivo a ser alcançado.

Os índices funcionam também como métricas de comparação, além de comparar os resultados internos, de períodos anteriores, também serve como base para comparar com os mesmos índices de outras empresas do mesmo ramo. Sendo assim os gestores conseguem comparar o seu desempenho com os concorrentes.

Segundo Martins, Diniz e Miranda (2012), o importante não é o uso da variedade de índices, mas somente daqueles que são necessários à compreensão da situação da entidade em análise. Portanto é necessário tomar cuidado para não acabar perdendo o

conjunto a ser analisado ao querer fixar em detalhes desnecessários.

Os principais índices de liquidez são 4: índice de liquidez corrente; índice de liquidez seca; índice de liquidez imediata e índice de liquidez geral. Esses são considerados os tradicionais e cada um possui a sua representatividade de acordo com cada situação a ser analisada, mas é necessário que os analistas possuam uma visão geral e conjunta, sendo assim conseguirá fazer uma análise mais completa sobre o grau de liquidez do seu negócio.

### 3.1 Índice de Liquidez Corrente

Esse índice é o mais utilizado para analisar a capacidade da empresa de saldar seus compromissos em dia. Ele mostra o quanto de recursos de curto prazo a empresa possui para cada real de obrigações de curto prazo, sendo uma métrica utilizada pelas entidades para avaliarem o nível de solvência da empresa frente os compromissos de curto prazo.

$$ILC = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}} \quad (1)$$

Conforme a fórmula acima, esse quociente é obtido a partir da divisão entre o total das contas do Ativo Circulante pelo Total de Passivo Circulante. A interpretação se dá quanto maior o valor do quociente, melhor, pois significa maior valor de Ativos de curto prazo para cumprir com os compromissos de curto prazo.

Conforme Chiavenato (2014) “quando o ILC é igual a 1, o Ativo Circulante é igual ao Passivo Circulante, isto é, o Capital Circulante Líquido é igual a zero”. O Capital Circulante Líquido é também conhecido como Capital de Giro, que representa a diferença entre o total das contas do Ativo Circulante e Passivo Circulante. O quociente de liquidez corrente serve também para verificar a Existência ou não do Capital Circulante Líquido.

Ainda sobre o citado por Chiavenato (2014), o índice igual a 1 representa situação de equilíbrio. Já quando o índice é menor que 1, demonstra que o total de Ativo Circulante da entidade não consegue cobrir as suas dívidas de curto prazo. Enquanto que se o quociente for maior que 1, quer dizer que o total do Ativo Circulante consegue cobrir os compromissos de curto prazo.

### 3.2 Índice de Liquidez Seca

Conforme Brickmann (2014), esse indicador representa a capacidade líquida da entidade cumprir com seus compromissos em curto prazo. Assim como a liquidez corrente, a liquidez seca tratará da capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo.



$$ILS = \frac{\textit{Ativo Circulante} - \textit{Estoque}}{\textit{Passivo Circulante}} \quad (2)$$

Conforme a fórmula acima, o quociente de liquidez seca se dá pela operação do total das contas do Ativo Circulante menos o valor do total da conta Estoque dividido pelo total do Passivo Circulante. Portanto o que diferencia da Líquides Corrente é a exclusão da conta Estoque na fórmula.

Suponha que a empresa sofra total paralisação de suas vendas, ou que seu estoque se torne obsoleto. Quais seriam suas chances de pagar suas obrigações de curto prazo com o disponível e as suas duplicatas a receber? É o que mostra o índice de liquidez seca (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2014, p. 128).

Na análise de Matins, Miranda e Diniz (2016), observa-se que o Estoque pode representar incertezas é um item de menor liquidez, sendo assim esse índice pode trazer um resultado mais eficaz para análise, lógico que dependendo do ramo de negócio, tendo em vista que há empresas que prestam serviços e outras onde o Estoque é de alta liquidez.

A interpretação desse indicador se dá da seguinte forma: se quociente for maior que 1, isso quer dizer que a empresa possui uma boa situação financeira, a empresa possui mais Ativos líquidos, tirando o estoque, para cumprir com as obrigações de curto prazo, mas caso a mesma apresente quociente menor que 1, isso quer dizer que a empresa possui mais obrigações imediatas que recursos para pagar.

Esse indicador é considerado conservador em relação ao de liquidez corrente, mas ambos precisam ser analisados em conjunto para ser ter uma melhor avaliação da solvência. O quociente de liquidez seca ainda é bastante utilizado pelas instituições financeiras que possuem o intuito de liberar crédito aos clientes.

### 3.3 Índice de Liquidez Imediata

A liquidez imediata revela o quanto do total de contas do disponível (caixa, bancos e Aplicações de liquidez imediata) possui para cumprir com os seus compromissos de curto prazo, ou seja, quanto de dívida de curto prazo pode ser pago de forma imediata.

A fórmula se dá pelo total do disponível, que é o total da soma das contas caixa e equivalentes de caixa, dividido pela soma total das contas do Passivo Circulante. O total dessa divisão demonstrará o quanto há de dinheiro disponível em caixa para cobrir os compromissos de curto prazo.

$$ILI = \frac{\textit{Disponível}}{\textit{Passivo Circulante}} \quad (3)$$

A interpretação do quociente é que quanto maior, melhor. Lógico que alguns pontos também precisam serem vistos, pois dificilmente o indicador de Liquidez imediata será alto já que as empresas correm riscos inflacionários caso mantenha seu capital em caixa.

No caso desse índice for muito alto, a empresa precisa rever sua política financeira, tendo em vista possuir muito capital disponível parado, com pouco investimento, sendo que com a inflação só subindo pode gerar problemas quanto ao retorno previsto.

Devido apresentar algumas falhas para análise, não é um índice muito utilizado. Conforme Martins Miranda e Diniz (2014) ele apresenta diferenças temporais, pois a disponibilidades correspondem a valores em espécie ou equivalentes, já o Passivo Circulante corresponde a valores exigidos dentro de um período de até um ano, ou mais. Sendo assim pode comprometer uma análise mais eficaz.

### 3.4 Índice de Liquidez Geral

Segundo Ribeiro (2014), esse índice evidencia se os recursos financeiros aplicados no Ativo Circulante e Ativo Realizável a Longo Prazo é suficiente para cumprir com as Obrigações totais. Sendo assim a fórmula desse indicador envolve tanto as contas do curto prazo e do longo prazo.

$$ILG = \frac{\textit{Ativo Circulante} + \textit{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Passivo Circulante a Longo Prazo}} \quad (4)$$

A interpretação do índice se dá quanto maior, melhor. Se a empresa apontar índices acima ou igual a 1, apresenta situação satisfatória do ponto de vista financeiro, mas caso apresenta quociente abaixo de 1, isso quer dizer, em princípio que a empresa possui problemas para pagamentos das dívidas.

Para Brinckmann (2014), esse indicador é importante para verificar se a empresa possui liquidez financeira para cumprir com as suas obrigações de curto e longo prazo. Um fator que precisa ser levado em conta é quanto as datas de recebimento dos Ativos e pagamento dos Passivos, pois é o que atrapalha a confiabilidade do uso do quociente.

Todos os índices citados trazem aspectos a serem levado em conta no momento da análise, pois alguns fatores como prazos, baixas liquidez de uma determinada conta, entre outros, podem comprometer a confiabilidade de um estudo isolado do indicador, por isso é importante que a avaliação seja feita de forma completa, pois um índice pode complementar o outro e assim se alcançar uma avaliação mais eficaz sobre a situação real financeira da entidade.

## 4. ANÁLISE DE LIQUIDEZ E A GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS

Após apresentar os principais indicadores de liquidez, que servem como forma de analisar a situação financeira da empresa, então se faz necessário como eles podem auxiliar aos gestores financeiros para saberem o real estado da organização e como eles podem ser importantes para se ter uma gestão financeira eficaz.

Toda empresa precisa de uma boa liquidez, conforme já dito anteriormente, trata da situação financeira da empresa, da solvência, do potencial dessa organização de conseguir cumprir com o pagamento de suas obrigações em dia, o que é fundamental para o funcionamento de toda empresa.

Quando a organização não consegue arcar com os seus compromissos financeiros, ela tem a enfrentar diversas consequências, por isso é necessário que os gestores estejam sempre fazendo a devida análises, acompanhando em como está o andamento das finanças e uma das maneiras de estar fazendo esse acompanhamento é através dos indicadores.

## 4.1 Gestão Financeira

Toda organização precisa trabalhar a gestão financeira, que tratará do controle, organização e alocação dos recursos e a tomada de decisão, apresentará a melhor maneira de se trabalhar os processos de forma a alcançar os resultados satisfatórios para manutenção e crescimento da empresa.

A gestão financeira sob o ponto de vista da técnica é uma ferramenta para controlar, da forma mais eficaz possível, a concessão de créditos para clientes, análise de investimentos de empresas, visando desenvolvimento organizacional e evitando gastos desnecessários (COSTA; AQUINO; DEMARCHI; 2015, p. 16).

Para Costa, Aquino e Demarchi (2015), o gestor financeiro ocupa uma função central. Esse gestor será alguém responsável por tomar decisões e articular as estratégias, fará as análises e para isso precisa estar munido de informações sobre a situação financeira da empresa e os impactos do negócio.

Segundo Ross, Westerfield, Jordan e Lamb (2013), a empresa emprega administradores que servem como representantes dos interesses dos proprietários. Portanto assim é o gestor financeiro, alguém que representa os interesses dos donos e sócios na tomada de decisão e gerenciamento dos recursos financeiros da entidade.

Uma boa decisão financeira pode gerar impactos positivos para todos os envolvidos e interessados, principalmente para os investidores, detentores do lucro, aumentando o valor de mercado dos proprietários, por isso o papel da tomada de decisão é de suma relevância e pode envolver todos os setores da organização.

Segundo Chiavenato (2014) "os dois objetivos principais da GF são: o melhor retorno possível do investimento – que é a rentabilidade ou lucratividade – e a sua rápida conversão em dinheiro – liquidez". Uma das grandes preocupações dos gestores é além de saber se a empresa está tendo rentabilidade é saber se está tendo boa liquidez.

Como já fora falado, o estudo trata apenas da análise de liquidez e não da rentabilidade, que já é quanto a lucratividade ou não, enquanto liquidez já trata da solvência, a capacidade de ter disponibilidade para estar em dia com as obrigações. Porém ambas

possuem ambas se relacionam, tratando – se de gestão financeira, pois são os dois pilares que todo gestor precisa trabalhar para manter uma empresa saudável e para isso precisa desse equilíbrio entre lucratividade e liquidez.

Em se tratando apenas da liquidez, conforme é o objetivo do estudo, os gestores financeiros sabem da importância do seu negócio constituir bom grau de liquidez, pois a empresa para conseguir manter a saúde financeira, precisa ter disponibilidade para arcar com os seus compromissos, seja a curto ou longo prazo.

## 4.2 Como os Indicadores de Liquidez Auxiliam a Gestão Financeira

Para conseguir fazer um acompanhamento, controle e análise da situação financeira, os gestores precisam ter em suas mãos dados que lhe informarão quanto a real situação e fazer uma análise detalhadas e em conjunto, para se ter êxito na tomada de decisão que pode envolver a política financeira adotada pela organização, dentre esses, o estudo dos indicadores de liquidez, são importantes métricas que darão auxílio para os gestores tomarem decisões.

Os gestores financeiros precisam ter em suas mãos os dados suficientes sobre a real situação financeira. Os indicadores de liquidez são alguns dos dados importantes que precisam ser analisados pelos gestores para que então ele tenha o conhecimento se sua empresa está ou não tendo solvência.

Ao obter o quociente de liquidez corrente, o gestor precisará verificar alguns fatores, dentre eles a quantidade de estoque naquela data, pois pode ocorrer de a empresa ter bastante estoque emperrado, não liquidado devido a dificuldade nas vendas, esse deve ser um fator para se ter em alerta, pois por mais que se tenha um índice que aparentemente seja satisfatório, pode não apresentar de fato a liquidez desejada.

Outro fator que também precisa identificar é quanto aos impostos a recuperar, que também está entre as contas do ativo, este é um direito ainda a ser compensado, portanto é um cuidado que precisa ser levado em conta, além de outros direitos como o próprio contas a receber que pode se tornar uma provisão para devedores duvidosos. Os gestores por conhecerem o dia a dia do negócio, terão uma análise mais profunda. Em caso do índice der negativo precisará identificar os demais índices e ter maior clareza da real situação.

Com o índice de liquidez seca, o item estoque é retirado da base de cálculo, ele já corrige ou melhor complementa, quando analisado em conjunto, o índice de liquidez corrente, pois servirá até para dimensionar o quanto o seu estoque tem sido solvente, se realmente ele terá a relevância suficiente para impactar na análise de liquidez.

O índice de liquidez seca é muito importante que o resultado seja maior que um, pois as instituições financeiras utilizam bastante ele, o que é de suma relevância para o gestor conseguir convencê-las a conceder créditos para investimentos e manutenção do negócio.

Já quando se trata de liquidez imediata, o índice que leva em conta apenas o total de



Disponibilidade dividido pelo Passivo Circulante, o gestor precisara de uma análise mais cautelosa, pois é um índice que identifica a possibilidade da empresa ter caixa ou equivalente de caixa para saldar a suas dívidas.

Quando o gestor identificar que o índice apresentar valor menor que um, isso se dará de forma normal, pois existem dívidas com vencimentos posteriores assim como valores a receber, o que deve ser levado em conta. Conforme Natália Diniz (2015), é raro que esse valor seja maior que, mas em caso seja maior, isso significa que a entidade possui recursos disponíveis em excesso, o que poderia estar sendo investido, ou aplicado em outras opções.

Já em relação ao índice de liquidez geral, ele tratará da capacidade de pagamento no longo prazo, o resultado satisfatório, a princípio, será o quociente maior que 1. Pois em caso de índice abaixo desse valor poderá revelar situação de insolvência e que a empresa está nas mãos de Terceiros.

Segundo Ribeiro (2014), um ponto a ser observando na liquidez geral é a questão das datas das obrigações do Passivo Circulante. Essa divergência entre datas precisa ser analisada pelo gestor, pois a empresa possui valores a receber em 30 dias, mas obrigações a serem pagas com prazos maiores, misturando valores correntes de diferentes datas, o que pode modificar a opinião de quem analisa.

Para Hoji (2012) "se a empresa apresentar problema financeiro no curto prazo, o índice 'bom' do longo prazo não será válido". Portanto se faz a necessidade de observar os índices de curto prazo e então de forma conjunta verificar se a situação financeira apresentada por este índice será satisfatório.

O índice de liquidez geral também, apesar de tratar da capacidade a longo prazo, o gestor ao ter a sua análise precisa verificar se a empresa fez algum empréstimo a longo prazo, com 5 anos, por exemplo, para quitar, o que pode comprometer no resultado do índice sendo menor que 1, que seria situação ideal, nesse caso não seria problema o quociente ser abaixo.

Com os índices analisados, identificando todos os fatos que precisam ser levados em conta. Os gestores financeiros terão a condição de tomar as decisões, estabelecendo procedências quanto a política financeira da organização, trabalhando em conjunto com os demais setores da organização para que se alcance uma meta satisfatória de liquidez e então ter a garantia de que consegue ter condições de arcar com os seus compromissos e ter boa recuperação financeira.

Um dos fatores a serem verificados é o estoque, quando este tiver a análise de liquidez corrente e seca, observará o quanto seu estoque pode ser impactante para a liquidez. No caso do estoque não ser líquido, o gestor precisará ver os motivos para isso, se a empresa está adquirindo muito estoque, além do necessário, se são as vendas que estão sendo baixas, por preços altos, entre outros.

Para melhorar a liquidez do estoque, ações precisariam ser tomadas como: investimento em marketing, além verificar se os preços realmente estão condizentes com mercado, em caso de positivo, estabelecer análise dos custos para que estão se consiga



meios para diminuir os valores, estabelecer promoções e trabalhar melhor a propaganda do produto. Também identificar com o setor de compras e almoxarifado a possibilidade de estabelecer metas para que o estoque esteja em quantidade ideal.

Um outro fator a ser verificado é quanto aos prazos. Quando houver essa grande divergência entre prazos, os gestores precisam estabelecer uma política de prazos com seus clientes e fornecedores, para que então não corra riscos de não ter os valores a serem pagos nas respectivas datas acordadas. Além de se estudar melhor possibilidade de parcelamentos.

Em caso de algum (s) dos indicadores apresentarem resultados negativos, faz-se necessário uma análise mais detalhada sobre o fato que possa ter gerado essa negatização, se é empréstimos adquiridos a longo prazo, ou fatos ocorridos na instituição que comprometeram naquele período a apuração dos índices, os gestores precisam conhecer o dia a dia da empresa e identificar as situações positivas e negativas que envolvem a sua organização. Mas em todos os casos é necessário analisar de forma completa, observando todos os índices para que estão se chegue a uma conclusão

Também em caso de os índices apresentarem coeficientes muito acima de 1, faz-se necessário analisar quais fatores estão fazendo com que esse índice esteja bem acima, dependendo do ramo da empresa, pode não ser tão positivo assim, sendo, portanto, um alerta quanto a previsibilidade de caixa, observando se realmente a empresa está conseguindo utilizando bem recursos de terceiros, fazendo investimentos no negócio, entre outros.

A análise de liquidez precisa ser uma rotina nas organizações, de forma que os gestores financeiros possam estabelecer diretrizes para que esses quocientes sempre estejam em valores satisfatórios e sejam apresentados aos demais interessados, trabalhando para se obter uma política financeira que mantenha a empresa com bom nível de confiabilidade dos clientes, fornecedores, instituições financeiras e o poder público. Assim sendo, constituindo medidas e estratégias para o crescimento da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolver do estudo fora apresentado o conceito de liquidez e a sua importância para a organização, identificando os interesses internos e externos quanto a análise de liquidez. Logo em seguida identificou-se como mensurar a liquidez das empresas, através de indicadores e então concluiu-se apresentando de que forma a análise dos indicadores podem contribuir para a Gestão financeira das empresas.

Diante do apresentado no estudo, observou-se que a análise de liquidez é muito relevante para se obter uma gestão financeira eficaz, tendo em vista que trata-se de uma análise financeira que mede o estado da organização quanto a sua capacidade de cumprir com as devidas obrigações, de forma que os gestores precisam ter o conhecimento do real grau de liquidez da sua empresa para que tome decisões assertivas em busca de garantir segurança financeira e crédito no mercado.



Por fim, a gestão desses indicadores é imprescindível em toda organização, sendo necessário estudos mais aprofundados sobre a melhor maneira de gerir essas métricas financeiras e conhecer também outros indicadores em conjunto com a liquidez, como é o caso da rentabilidade no objetivo de se ter uma visão na íntegra do real estado da organização e dos fatores que podem impactar a gestão da organização como um todo.

## Referências

- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Manole, 2014.
- COSTA, E.; AQUINO, L. M. A. P; DEMARCHI, L. **Gestão financeira**. Cuiabá: e – Tec, 2015. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1497/Gestao\\_financeira\\_ADMINISTRACAI-IFSP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1497/Gestao_financeira_ADMINISTRACAI-IFSP.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 01 de mai. de 2022.
- DINIZ, Natália. **Análise das demonstrações financeiras**. Rio de Janeiro: Seses, 2015.
- BRINCKMANN, Roque. **Contabilidade Básica**. Florianópolis: UFSC, 2014.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2012.
- KUHN, Ivo Ney. **Gestão financeira**. Ijuí: Unijuí, 2012.
- LUDÍCIBIOS, de Sérgio; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PEREIRA, Antônio. **Análise das demonstrações contábeis**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanço: Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ROSS, Stephan; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

# CAPÍTULO 48

## **CONTABILIDADE COMO MEIO DE INFORMAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

*ACCOUNTING AS A MEANS OF INFORMATION FOR SMALL AND  
MEDIUM-SIZED COMPANIES*

**João Custódio dos Santos<sup>1</sup>**

**Isabelle Custódio Ferreira dos Santos<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Direito, Centro Universitário UNDB, São Luís-Maranhão

## Resumo

O estudo realizou a metodologia de revisão bibliográfica sendo esta avaliativa e descritiva, valendo-se da contabilidade e de suas técnicas, métodos e avaliações procurando informar as pequenas e médias empresas quanto a sua própria definição de porte e seus dados gerados, segundo as normas e as leis vigentes no Brasil, possibilitando assim um melhor planejamento dos tributos e contribuições para gerarem conhecimento legal a fim de diminuir a carga tributária. Procurou-se evidenciar e definir as demonstrações contábeis ou relatórios contábeis e suas estruturas, no sentido de alocar os dados dessas empresas para que no futuro a entidade tenha geradores da informação no sentido de apoiar os seus gestores e administradores nas tomadas de decisões e o público em geral para possíveis investimentos. Definindo os índices e analisando os relatórios financeiro, aplicando técnicas que iram servir de base para possíveis informações no tocante a constatar o quadro geral das empresas nas questões financeiras e econômicas, estes índices e relatórios determinaram o caminho a seguir ou não de uma determinada entidade.

**Palavras-chave:** Pequenas e médio empresas. Tributos. Demonstrações contábeis. Análises dos índices.

## Abstract

The study carried out the methodology of literature review, which is evaluative and descriptive, making use of accounting and its techniques, methods and evaluations, seeking to inform small and medium-sized companies about their own definition of size and their generated data, according to the norms and laws in Brazil, thus enabling better planning of taxes and contributions to generate legal knowledge in order to reduce the tax burden. This work sought to highlight and define the financial statements or accounting reports and their structures, in order to allocate the data of these companies so that in the future the entity will have information generators in order to support its managers and administrators in decision-making and the public in general in possible investments. Defining the indexes and analyzing the financial reports, applying techniques that will serve as a basis for possible information regarding the general picture of companies in financial and economic matters, these indexes and reports determined the way forward or not for a particular entity.

**Keywords:** Small and medium-sized companies. Taxes. Accounting statements. Index analysis.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde de muito tempo atrás existem indícios da contabilidade no que se refere a contar os bens e ajudar nas informações, utilizando-se do patrimônio e hoje em dia os empreendedores se desdobram para ver seu negócio crescer, a contabilidade tem a finalidade de munir de informações essas empresas para seu desenvolvimento.

A contabilidade com suas técnicas de demonstrações, avaliações, métodos e conhecimentos, vai traçar planos para as empresas de Pequeno e Médio Porte (PME). Os conceitos empregados para definir as empresas e seu porte para que as empresas tenham compreensão de seus direitos e deveres, e munir de informações as empresas e usuários sejam eles externos ou internos.

O tema é relevante, pois a informação contábil vai passar credibilidade para todos os usuários da informação de forma que se possa acompanhar em parte seus movimentos no que se refere a sua estrutura no mercado e servir de parâmetro para possíveis investidores, os quais precisam de informações confiáveis.

O estudo se justifica pela necessidade das empresas passarem informações necessárias, para através destas conseguir fazer com que seus usuários conheçam e se mantenham informado das suas demonstrações, sendo necessário para que as empresas estejam munidas de informações que irão assessorar gestores e administradores nas tomadas de decisões e outros usuários interessado a conhecer a empresas.

Surge assim o questionamento: o quão importante seria a informação contábil para as empresas em questão e para usuários internos e externos?

Tendo em vista que essas informações não podem ser passadas para as empresas em questão sem uma análise feita por uma pessoa habilitada com conhecimentos e formação.

O objetivo geral ou primário é realizar estudos utilizando-se das técnicas contábeis gerando informações relevantes para usuários da informação externa e interna. Os objetivos específicos ou secundários são: apresentar as definições das pequenas e médio empresas; evidenciar as demonstrações contábeis para gerar informação; apresentar as definições dos relatórios e índices contábeis para tomada de decisões das pequenas e médio empresas.

Neste estudo acadêmico a metodologia se utiliza da Revisão Bibliográfica, qualitativa e descritiva. Revisão Bibliográfica compreende uma leitura rigorosa para agregar conhecimento sobre o objeto estudado, sendo parte integrante de qualquer estudo científico; pesquisa qualitativa com o intuito de resolver a problemática do trabalho acadêmico; descritiva sendo na forma de texto corrido e revisão literária pesquisando livros, dissertações e artigos científicos com estes sendo publicados nos últimos dez anos.

O primeiro capítulo refere-se às definições das pequenas e médio empresas caracte-

rizadas conforme as leis fiscais, em seguida será estudado como a contabilidade começa a informar meios para amenizar estes tributos fazendo o planejamento tributário das PME's e mostrando as demonstrações obrigatórias no regime de tributação vigente, pretendendo diminuir os impostos e contribuições bem como as incidências fiscais.

## **2. APRESENTAR AS DEFINIÇÕES E OU CONCEITOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

### **2.1 Sobre as leis e para efeitos tributários**

O art. 3º da Lei Complementar 123 de 2006 traz o conceito das micros e pequenas empresas. Pequenas empresas são aquelas registradas conforme registros de empresas mercantis ou registro civil de pessoas jurídicas sendo a sociedade empresária, simples ou a empresa de responsabilidade limitada, a receita bruta anual não pode ser inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e pode ser igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Para melhor definição das empresas de médio porte, a Lei Complementar 11.638 de 2007 no art. 3º, parágrafo único conceitua uma empresa de grande porte sociedade ou conjunto de sociedade (controladora e controladas) em comum controle possuir no seu exercício social anterior ativo total acima de R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou anualmente receita bruta acima de R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) o que caracteriza a média empresa acima de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e abaixo de R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) ou abaixo de R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) em seus ativos totais observado o exercício anterior (BRASIL, 2007).

Existem outros conceitos para definição das pequenas e média empresas (PME). Outras entidades que definem as PME's como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), classifica as PME's por número de empregados; a pequena tem de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) empregados para empresas comerciais e serviços e 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) empregados na indústria e para as médias empresas de 50 (cinquenta) a 99 (noventa e nove) empregados nas empresas do comércio e serviços e de 100 (cem) a 499 (quatrocentos e noventa e nove) empregados nas empresas industriais (GAZOLA, 2012). Já para o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) o conceito de PME são as empresas que englobam faturamento entre R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) (BNDS, 2015 *apud* TONSIC et al., 2018).

No tocante aos tributos segundo Machado (2020), a contabilidade pode atuar com informações relevantes e fazer o planejamento tributário das PME's o que não significa dizer que vai se burlar ou infringir a lei, utilizando três conceitos no planejamento dos tributos: elisão fiscal, evasão fiscal e simulação fiscal. A elisão fiscal que é o meio lícito de reduzir impostos fazendo um estudo antecipado do fato gerador (SILVA, 2017).

Elisão induzida pela lei:

- Quando a própria lei estimula a empresa a se comportar de maneira que gere economia fiscal.
- Objetivo da legislação é estimular a prática de determinados negócios.
- São as chamadas reduções, isenções e não incidências em alguns casos.
- Pode ter o seu fim voltado para a relevância social ou econômica.

Elisão das lacunas da lei:

- Quando a lei não prevê todas as possibilidades que o tributo possa abranger.
- Lacunas no sistema tributário que permitem ao contribuinte escapar da obrigação tributária (MACHADO, 2020, p. 45).

Na afirmação acima surge a simulação fiscal conforme Machado (2020), a simulação fiscal (elusão tributária) é um evento onde o contribuinte efetua uma sucessão de atos lícitos, mas desprovido de causa empenhando-se para evitar a lei tributária, ou seja utiliza-se da lei para se obter vantagens com fins legais em outro regime fiscal mais vantajoso objetivando as vantagens fiscais. Ficando assim a simulação fiscal ou elusão fiscal classificada entre as outras duas formas de planejar o tributo que é a elisão fiscal e a evasão fiscal, pois corresponde a todas as obrigações que a lei exige (elisão). Depois do que é lícito o que ocorre excepcionalmente é a utilização por meios jurídicos nas negociações atípicas planejados como simulação, evitando se assim a incidência da norma tributária, pois com este planejamento será possível economizar referente aos tributos cobrados.

Segundo Silva (2017) a evasão fiscal é o tributo ocorrido após o fato gerador e não pago ou esquecido de pagar pela empresa que o gerou ficando ilícito uma vez que tenta esconder da receita as obrigações. Nessa linha de pensamento o ser humano está sempre buscando minimizar os pagamentos no que se refere ao fisco, burlando ou omitindo tributos, definindo então evasão como o meio ilícito para economizar em suas obrigações tributárias (Machado, 2020). Este mesmo autor conceitua a evasão omissiva e comissiva sendo parte decisiva para o planejamento de tributos.

Evasão omissiva: Praticada de forma intencional ou não. Pode ser subclassificada em imprópria ou por inação.

Imprópria – ocorre quando o contribuinte nem chega a praticar o fato gerador do tributo, evitando-o para que não haja a obrigação de pagamento do tributo.

Inação – ocorre após o surgimento do fato gerador, podendo ser não intencional, quando ocorre a falta de conhecimento do dever fiscal; ou intencional, caso o contribuinte, de forma deliberada, pratica o ato de sonegação fiscal, podendo ocorrer a falta ou atraso no recolhimento do tributo.

Evasão comissiva: O contribuinte, de forma voluntária e consciente, adota uma conduta irregular, visando eliminar, reduzir ou retardar o pagamento do tributo. Este tipo de evasão poderá esta ser lícita ou ilícita, dependendo dos meios adotados pelo indivíduo:

Ilícita – caracterizada pela fraude, na qual a evasão é causada por meios ilícitos utilizados pelo contribuinte ou pela simulação, quando ocorre a evasão de tributos por meios que aparentam ser lícitos. Outra forma de evasão comissiva é o conluio, quando causado por acordo doloso entre duas ou mais

pessoas.

Lícita – é caracterizada pelo planejamento de negócios menos onerosos do ponto de vista fiscal que visam a atingir um resultado econômico benéfico, diminuindo sua obrigação fiscal. Ocorre sempre antes da existência do fato gerador. Também conhecida como “elisão fiscal”. (MACHADO, 2020. p. 43 e 44).

Segundo Silva (2017), o fato gerador diz muito sobre o meio de se fazer um planejamento tributário, pois se planejado depois omitindo informações ao fisco caracteriza-se evasão fiscal e planejando-se antes do fato gerador fica caracterizado como elisão fiscal, (MACHADO, 2020).

## 2.2 Regimes tributários da federação

Levando-se em consideração que as PME's podem participar dos três tipos de tributações para as empresas da federação desde que sejam devidamente enquadradas: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real partindo daí a necessidade de um planejamento (BRASIL, 2007).

Simples Nacional, conforme Machado (2020) é um regime tributário para equiparar ou amenizar os tributos em referência às empresas maiores e atender as microempresas e empresas de pequeno porte. Como já citado acima, a média empresa pode ser enquadrada nesse regime tributário desde que observado a lei tributária nacional; observado que uma vez optante por este regime deve-se ater que só é possível mudar após o término do exercício corrente.

A Lei Complementar 123 de 2006, Art. 12 declara que “Fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte Simples Nacional” (BRASIL, 2006). Unificando assim em uma única guia chamada de DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), entenda que não é um único imposto ou contribuição, mas sim vários dentro de um só documento. São eles: impostos: IRPJ, IPI, ICMS, ISS e Contribuições: CSLL, COFINS, PIS/PASEP, CPP. Podendo haver incidência de outros impostos e contribuições como: CPMF, FGTS, IOF e IE, entre outros (BRASIL, 2006).

Segundo Machado (2020), entre dados gerais o simples nacional não é tão simples, mas os benefícios tributários são decisivos e bem vindos considerando a ajuda principalmente às microempresas e às PME's. O faturamento máximo para optar por este regime de tributação é de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Lucro Presumido, segundo Machado (2020), como o próprio nome já menciona, é a presunção do lucro em um determinado período, este tributo que também seria uma forma para simplificar a base de cálculo dos tributos federais como: IRPJ, CSLL, PIS e COFINS. Este regime tributário é optativo desde de que observado a lei, é reconhecido pelo primeiro recolhimento do DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais) de forma trimestral, conforme código preenchido é válido para todo o ano em exercício sem poder optar por outro regime tributável. É conhecido como regime cumulativo que



considera as receitas ganhas pela entidade permitindo algumas deduções. O rendimento bruto tem que ser inferior a R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) ou R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais) mensais, as empresas optantes tem que estar desobrigadas do lucro real (GAZOLA, 2012).

É importante observar a área de atuação de cada empresa para poder passar uma informação confiável sobre qual regime adequado de tributação para se tirar vantagens, outro aspecto levando-se em consideração o Lucro presumido e o Simples Nacional é a quantidade de empregados registrados que vai ser mais vantajoso no simples nacional uma vez que o número de empregados incidirá na contribuição patronal e o simples é recolhido em cima do faturamento (GAZOLA, 2020).

Lucro real (não cumulativo) conforme Silva (2017), é baseado no lucro líquido do período, pois o próprio nome já expressa o que é real no caso contábil líquido, contendo assim reajustes do que foi adicionado, excluído ou compensado desde de que autorizado por lei fiscal. Segundo Machado (2020), neste regime tributário primeiramente é feito o lucro contábil sendo o fato gerador apurado periodicamente, em seguida para determinar o lucro tributável é necessário ajustar o resultado do exercício aplicando adições e exclusões. Na contabilidade as despesas precisam ser reconhecidas e contabilizadas, não sendo totalmente aceitas pela lei fiscal cabendo à empresarealizar as obrigações por adição ao lucro no LALUR (Livro de Apuração do Lucro Real). No caso das exclusões tratadas em geral pelo incentivos fiscais agrupados como custos ou despesas.

Os tributos no lucro real são de competência da união, são eles: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro líquido), PIS Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social). No Art. 217 do RIR (Regulamento do Imposto de Renda) /2018 sendo recolhido os tributos sempre ao fim de cada trimestre exemplo: 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro (BRASIL, 2018).

“Demonstração dos procedimentos adotados na apuração do Lucro Real: Lucro Contábil antes do IR e da CSLL (apurado no trimestre ou no final do exercício) (+) Adições determinadas na legislação tributária (-) Exclusões permitidas na legislação tributária = Lucro Real (lucro tributável)” (MACHADO, 2020 pag. 188).

Para se obter o lucro líquido se faz necessário a DRE (demonstração de resultado do exercício). O lucro real pode ser tanto optativo quanto obrigatório observando-se a lei. O art. 265 e 283 da Lei 9.580/2018 destacam que as escriturações devem estar firmadas nas leis comerciais e fiscais, facultativo as pessoas jurídicas que dispõem filiais ao cuidados da contabilidade não centralizada, no cumprimento dos registros com trabalhos internacionais. Merecendo ênfase a formação e manutenção do livros, comerciais, tributários e do sistema escriturário eletrônico (BRASIL, 2018).

No Art. 286 ao final da apuração, o contribuinte deve calcular apurando o lucro líquido por meio da preparação em cumprimento dos dispositivos legais referente a lei comercial, do Balanço Patrimonial (BP), da Demonstração do resultado do Exercício (DRE) e da Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA). Sendo utilizadas pelas PME's quando optar pela tributação do lucro real (BRASIL, 2018).



Pois o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) PME em sua seção 1 (um), fala sobre a não obrigação pública da prestação de contas; e preparam as demonstrações financeiras para fins gerais dos usuários externos. Exemplo abrangem proprietários não envolvidos na administração do negócio, credores em potencial no mercado, e agências de avaliação de crédito. A frente disso, a economia tributária acontece por meio da utilização de negócios jurídicos excepcionais organizados a partir da simulação, objetivando escapar da incidência das leis tributárias Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) (PME R1, 2016).

As referidas demonstrações podem ajudar no que se refere a parte interna das empresas munindo de informação as PME's no intuito de auxiliar seus gestores nas tomadas de decisões e contribuir para melhorias no âmbito de cada setor das empresas em questão, conforme Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) (PME R1, 2016).

### **3. EVIDENCIAR AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA GERAR INFORMAÇÕES**

Conforme Comitê de pronunciamentos Contábeis (CPC), PME R1 (2016), as demonstrações para as PME's são apenas para se utilizar de informações para fins gerais uma variedade muito grande de usuários externos como: proprietário-administrador, sócios, empregados, credores e o público em geral, estes usuário não poderão impor relatórios sob medida, pois as demonstrações para fins gerais são encaminhadas no que necessita da informação financeira geral, assim também faz se necessário no tocante a parte interna como meio para as tomadas de decisões. As demonstrações aqui utilizadas são: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do resultado Abrangente (DRA) e Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) para fins gerais. Sendo as demonstrações utilizadas para fins de munir as entidades de informação não sendo utilizadas para fins fiscais.

Segundo Marion e Fahl (2011) as Demonstrações Contábeis também conhecidas como Demonstrações Financeiras são relatórios contábeis contendo informações de determinada entidade ou corporação, lançadas de acordo com as leis para poder gerar as informações necessárias para que as entidades tomem suas decisões com base no que estar apresentado nas demonstrações contábeis, estas podem ser elaboradas a cada: mês, bimestre, trimestre, semestre e anual.

Segundo Rios e Marion (2017) o Balanço Patrimonial (BP) o objeto é o patrimônio da empresa a ligação de seus ativos, passivos e patrimônio líquido, geralmente elaborado ao final de cada exercício ou ao final do ano calendário sendo elaborado no formato de tabela para melhor compreensão, ele compõe o patrimônio da empresa, sendo assim apurando as contas utilizadas.

BALANÇO PATRIMONIAL	
1 ATIVO	2 PASSIVO
1.1 ATIVO NÃO CIRCULANTE	2.1 PASSIVO CIRCULANTE
1.1.1 DISPONIBILIDADE	2.1.1 FORNECEDORES
1.1.2 CLIENTES	2.1.2 IPOSTOS A RECOLHER
1.1.3 ESTOQUE	2.1.3 EMPRÉSTIMOS
1.2 ATIVO NÃO CIRCULANTE	2.1.3 PASSIVO NÃO CIRCULANTE
1.2.1 INVESTIMENTO	2.1.1 FORNECEDORES
1.2.2 IMOBILIZADO	2.1.2 IMPOSTOS A PAGAR (POSTERGADO)
1.2.3 INTANGIVEL	2.1.2 EMPRÉSTIMOS
	2.2 PATRIMONIO LIQUIDO
	2.2.1 CAPITAL SOCIAL
	2.2.2 AJUSTE DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL
	2.2.3 RESERVA DE LUCRO OU PREJUISO

**Tabela 1:** Balanço Patrimonial (BP) – Estrutura básica utilizando-se só de contas sintéticas  
Fonte: Adaptado de Rios e Marion (2017)

Ativos são bens e direitos, “os ativos tem forma física; são os denominados ativos corpóreos ou tangíveis. Porém, podem não ter forma física; são os denominados ativos incorpóreos ou intangíveis” (RIOS; MARION, 2017, p. 46). Resultado de eventos passado e do qual resultem em vantagens futuras, alocados ao lado esquerdo do BP, dividido em dois grupos: Ativo Circulante (AC) e Ativo Não Circulante (ANC).

Ativo Circulante (AC) realizável no curto prazo este ciclo deve ser desenvolvido no curso de operação da empresa sendo utilizados em um período de doze meses ou a cada final de ano ao final do exercício, aqui utilizando-se das contas de disponibilidade (dinheiro rápido), contas caixa, banco (consideradas como contas de liquidez imediata) e estoque entre outras (MONTOTO, 2018).

Ativo Não Circulante (ANC) segundo Diniz (2015) é realizável no longo prazo, após doze meses ou no exercício seguinte utilizando as contas por ordem de liquidez que por sinal é lenta para se conseguir dinheiro, no caso o que está para ser transformado em dinheiro, pois a divisão de contas deste é investimento, immobilizado (disponível para a venda ou não) e intangível (MONTOTO, 2018).

O passivo conforme Rios e Marion (2017) é resultante de eventos já ocorridos e utiliza-se dos recursos de terceiros e recursos próprios, são obrigações dívidas legais ou habituais de uso costumeiros de onde se espera que ter ocorrido vantagens financeiras futuras, alocados no lado direito do BP divididos em três grupos: Passivo Circulante (PC), Passivo Não Circulante (PNC) e Patrimônio Líquido (PL).

Passivo Circulante (PC) segundo Rios e Marion são dívidas a vencer em até doze meses ou no exercício ao final do BP, obrigações pagas mais rápido na ordem decrescente, vale ressaltar que as dívidas dependendo do seu prazo para pagamento as que passam de doze meses no exercício seguinte entra no PC, as contas aqui alocadas são geralmente a pagar ou a recolher, pois são contas que só serão pagas no seu respectivo vencimento se pagas com antecipação serão alocadas no AC, as principais contas são fornecedores, impostos a recolher e empréstimos.

Passivo Não Circulante (PNC) dívidas com mais de doze meses, alocando as contas

por grau de exigibilidade as principais são elas Fornecedores, impostos a recolher e empréstimos, aqui encontra-se também os funcionários que iram receber seus salário (MONTOTO, 2018).

Segundo Diniz (2015) o Patrimônio Líquido (PL) são os esforços de investimento dos sócios ou acionistas caracterizado da seguinte forma  $AC$  mais  $ANC$  menos  $PC$  mais  $PNC$  ( $AC+ANC$ ) - ( $PC+PNC$ ), consta aqui o capital dos sócios dividido entre as principais contas do PL: capital social, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros ou prejuízos acumulados.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), segundo Marion e Fahl (2011), indicam o resultado apurado de determinada empresa que ocorre durante o exercício que pode ser mensal, bimestral, trimestral, semestral sendo estes para a entidade ter um melhor acompanhamento do seus lucros.

O anual que é exigido legalmente em cada exercício social. Confrontando receitas, despesas e custos sendo o resultado transferido para o BP, grupo PL se este tiver lucro ou prejuízo, daí a explicação da relação entre BP e DRE. Empregando-se o princípio da competência que considera o fato gerador da receita e despesa independente do seu recebimento e pagamento, é um demonstrativo financeiro que proporciona atentar para o PL se teve aumento ou diminuição de capital, pois a depender se ouve lucro ou prejuízo no exercício executado da DRE de uma determinada entidade (DINIZ, 2015).

<b>Sinais</b>	RECEITA BRUTA
--	DEDUÇÕES DA RECEITA
	Devoluções e cancelamentos, abatimentos, descontos, impostos
=	RECEITA LÍQUIDA
--	CUSTO DA RECEITA LÍQUIDA
=	RESULTADO BRUTO
+	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS
	Juros, aluguéis, dividendos etc.
--	DESPESAS OPERACIONAIS
	Mercantis, administrativas, financeiras tributárias outras despesas
=	RESULTADO OPERACIONAL
--	IMPOSTOS
	Imposto de renda, contribuição social
=	RESULTADO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES
--	PARTICIPAÇÕES
	Empregados, diretores, debêntures, partes beneficiárias
=	RESULTADO LÍQUIDO

**Quadro 1:** Estrutura das Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE)

**Fonte:** Adaptado de Rios e Marion (2017)

Para melhor apresentar a DRE segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), PME R1 (2016) da as definições do que são receitas e despesas: receita são os esforços da entidade para alcançar vantagens econômicas em um exercício contábil, como forma de acréscimo que entra no ativo aumentado o ou decréscimo do passivo (diminuição), que resulta ao complemento do PL e que não tenha origem de entrada do capital dos donos da entidade.

Segundo Rios e Marion (2017) são ganhos advindos da entidade como vendas, dividendos e rendimentos entre outros; despesas são as diminuições das vantagens econômicas em um exercício contábil, com fugas de ativos ou sua diminuição e aumenta o passivo resultando em diminuição do PL e que não sejam oriundos da distribuição aos donos da entidade. São gastos oriundos da atividade da entidade como custos dos produtos vendidos ou prestação de serviços, salário e depreciação entre outros.

Segundo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), PME R1 (2016) a Demonstração do Resultado Abrangente (DRA) também relacionada com a DRE, começando com a linha final da DRE podendo ser a continuação da DRE em seguida os outros resultados abrangentes a não ser que o CPC o mude, usada com frequência na medida de desempenho ou como base de retorno do investimento, a DRA é quem atualiza o capital dos sócios quando registrado no PL.

Conforme Montoto (2018), a DRA em uma visão geral pode ser a continuidade da DRE, mas só pode ser apresentada em tabela própria ou dentro da Demonstração das mutações do Patrimônio Líquido, pois a DRA possui o potencial de alterações futuras, exemplificando são receitas ou despesas abrangentes como instrumentos financeiros para a venda, realização da reserva de avaliação e aplicações no exterior sendo necessário às mudanças de taxas de câmbio e conversão para a moeda nacional ou qualquer outra despesa ou ganho que não tenha passado na DRE.

Conforme o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), PME R1 (2016) esta demonstração quanto ao resultado se necessário e distribuído aos sócios e acionistas não controladores e aos donos da empresa controladora deve ser elaborada separadamente sendo distribuída no período ou total.

Segundo Montoto (2018) a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), objetiva exibir aos usuário as alterações que acontecem no caixa ampliando-o para as contas de disponibilidade do BP como: caixa somado a conta banco e as aplicações financeiras de liquidez imediata; demonstra também o início das mudanças no saldo do caixa. O usuários da informação têm que ter o entendimento se o caixa alterou em função: atividade principal (operacional), compra ou venda de imóveis (investimento) e contrato ou pagamento de um empréstimo.

Conforme Diniz (2015 p. 59), "A demonstração dos fluxos de caixa é obrigatória para todas as companhias abertas e de acordo com a lei atual, a DFC deve evidenciar, no mínimo, três fluxos financeiros: das operações; dos investimentos; e dos Financiamentos [...]". As Operações são todos as receitas (recebimento decorrente das vendas, recebimentos financeiros vindos de aplicações e dividendos das ações recebíveis vindo de outras companhias entre outros); e pagamentos (obrigações por compras: à vista, títulos representativos a prazo e impostos e contribuições entre outros); estes movimentos saído ou entrando do caixa da entidade atribuídos a operação principal.

Conforme Diniz (2015) As atividades de investimentos têm suas variações nos ativos no longo prazo atribuído a atuação operacional de produção de venda da entidade, exemplificando receitas: operação com aplicações financeiras e venda de imobilizados (maquinas e equipamentos), exemplificando compras: entrada de maquinas e equipamentos para a produção; as atividades de financiamento acontecem através das entradas

(absorção de dinheiro dos investidores e empréstimos) e saídas (pagamento de quem empregou e emprestou valores para a empresa).

Segundo Rios e Marion (2017) são dois os meios de elaboração da DFC: método direto apresenta as saída e as receitas apesar das ocorrências do período não são tão relevantes para que a operação utilizando os efeitos antes ou após os referidos períodos, a DFC pelo meio direto só é possível no nosso país se feito a apuração do lucro contábil, pois ele compõe todas as entradas e todas obrigações da empresa, a conciliação por grupo tem que ser separada sendo essencial item a item os que iram ser conciliados e assim assemelhando-se ao método indireto unindo os ajuste feitos ao lucro líquido ou prejuízo.

Conforme Montoto (2018) o método indireto estabelece o período de um caixa com a ligação do próximo período facilitando a definição é só somar os recursos do exigível caixa e banco aos investimentos de liquidez imediata. E em uma análise geral das demonstrações a DFC é o único demonstrativo financeiro que não emprega o regime de competência se utilizando do regime de caixa, sendo a DFC indireto o direcionado para as empresas no Brasil.

Conforme o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), PME R1 (2016) as demonstrações para as PME's são estas: BP, DRE, DRA e DFC elas podem com o auxílio da contabilidade no que se refere as informações servir de base para auxiliar tanto o público interno analisando os índices destas demonstrações para dar apoio ao gestores e administradores quanto ao público externo para possíveis investimentos.

#### **4. APRESENTAÇÃO DAS DEFINIÇÕES DOS RELATÓRIOS E ÍNDICES CONTÁBEIS PARA TOMADA DE DECISÕES DAS PQUENAS E MÉDIOS EMPRESAS**

Segundo Diniz (2015) ao findar os relatórios contábeis tem início as análises, Nas análises financeiras e do índices os objetivos são variáveis, pois vai da necessidade de quem observa, tem como base dar suporte nas tomadas de decisões para os usuários internos como gestores, administradores para estes as informações lhes auxiliaram nas tomadas de decisões da empresa; e usuários externos, investidores, sócios e governo entre outros a estes além de fazer avaliações se ouve evolução de um determinado período para outro da empresa, se vale apenas investir na empresa, serve de base para futuros financiamentos, empréstimos e para avaliação de créditos de seus fornecedores. Conforme Silva (2016) as análises das demonstrações financeiras não podem ser analisadas isoladamente, o levantamento dos índices direciona a um parecer preciso da empresa ficando mais compreensível para analistas internos visando informações de fácil entendimento para os usuários.

Vamos aqui utilizar alguns dos índices financeiros mais utilizados para análises Segundo Diniz (2015) a empresa ou gestor para uma melhor análise precisa ter um bom conhecimento do mercado no seguimento em que esta empresa atua para fazer possíveis comparações entre sua empresa e as outras do mesmo seguimento de atuação.

Análise horizontal (AH) conforme Silva (2016) procura entender o comportamento

econômico financeiro da entidade em um período passado para avaliação atual e futura o próprio nome sugere até onde a vista alcançar, comparar entre três a cinco anos assim avalia-se o dinamismo da entidade se for por setor comparar o resultado da entidade tendo como base seu resulta em referência as outras concorrentes no mesmo seguimento. Segundo Diniz (2015) esta análise tem sua comparação sobre qualquer conta ou grupo de contas utilizando se do tempo para observação, apresenta formula valor do período de referência dividido pelo período anterior (primeiro ano) seguinte multiplicado por cem igual a porcentagem ( $AH = (\text{período seguinte} / \text{período anterior}) \times 100$ ) gerando assim o índice se positivo ou negativo.

Como já citado utilizando-se de demonstrações contábeis ou suas contas como as do capítulo anterior observado seus valores numéricos; os índices gerados forneceram as informações no sentido de avaliar se ouve avanço ou regressão período após período, exemplificando uma empresa com período de 20y1, 20y2, 20y3 e 20y4, aplicando a formula fica  $AH = (20y2 / 20y1) \times 100$ ; próximo  $AH = (20y3 / 20y2) \times 100$  e assim sucessivamente (SILVA, 2016).

Segundo Silva (2016) a Análise Vertical (AV) compara itens próprio da mesma demonstração financeira, assim como a análise horizontal à vertical utiliza-se das demonstrações do capítulo anterior, é mais aplicável no BP e DRE, pois fica mais explicito cada conta em relação ao todo, com a finalidade de representar nos itens ou subgrupos utilizando o total ou subtotal como base complementando a análise horizontal.

Conforme Diniz (2015) a AV também tem sua base na porcentagem utilizando um todo como forma de representar uma determinada demonstração e dividindo o individual (conta) pelo todo, em regra a formula seria ( $AV = (\text{conta} / \text{todo}) \times 100$ ) a porcentagem aqui expressa a relação da conta referida sobre o todo dando uma visão de representatividade da observação de tal conta; empregando as duas análises AH e AV dá uma percepção sobre como se encontra estruturada empresa e suas fontes de recursos além de ter uma visão do avanço ou não da empresa, sendo aconselhável o que foi concluído na análise vertical estejam com os devidos complementos da análise horizontal.

Segundo Montoto (2018) o índice de liquidez é a rapidez (tempo) com que se transforma bens e direitos do ativo circulante do BP em dinheiro para pagamento de dívidas, indica sinais de problemas no fluxo de caixa no sentido de liquidação das dívidas, a liquidez pode ser: Liquidez Imediata (LI), Liquidez Corrente (LC), Liquidez Seca (LS) e Liquidez Geral.

Liquidez Imediata (LI) o prazo é mínimo este índice é o único equiparado de fato com a liquidez, se utiliza das contas do ativo de curtíssimo prazo para a conversão em dinheiro, pode ser formulado da seguinte forma ( $LI = \text{disponíveis do AC} / \text{PC}$ ), antenados com a comparabilidade dos disponíveis atuais com as obrigações que tenham vencimentos de até um ano do PC (MONTOTO, 2018).

A Liquidez Corrente (LC) conforme Diniz (2015) engloba o curto prazo, se há capacidade de cumprir com suas obrigações da transformação do AC em numerário para o pagamento do PC até o finalizar o exercício, o entendimento é a capacidade de pagar as contas do PC com o AC para cada R\$ 1,00 em obrigações se a entidade dispõe de dinheiro para pagamento; formulando a LC ( $LC = \text{AC} / \text{PC}$ ) se menor que um ( $<1$ ) resultado ruim,

se maior que um resultado satisfatório ( $>1$ ).

Segundo Silva (2016) a Liquidez Seca (LS) é encontrada na LC, pois para o cálculo da LS basta a dedução do estoque por não ter uma precisão imediata de sua venda ou transformação em dinheiro, e as despesas pagas antecipadamente, abatido então estas conta o AC fica com maior liquidez, fórmula  $(LS = (AC - \text{estoque} - \text{desp. Pagas antecipadas}) / PC)$ , o índice gerado é analisado da mesma forma que a LS. No entanto Silva (2016) observa que as contas de determinada entidade no AC forem mínimas pode ser confundida com a LI uma vez que pode ser abatido clientes com prazos acima de 90 dias e aplicações financeiras, normalmente a média para gerar dinheiro é de 90 dias.

A Liquidez Geral (LG) conforme Diniz (2015) nesta se unem os AC curto prazo e ANC longo prazo certificando-se de que o ativo total tem condições de pagar as obrigações de pequeno e grande prazo verifique que a análise a ser feita é desenvolver o caixa da entidade em relação das obrigações totais a fórmula é  $(LG = (AC+ANC) / (PC+PNC))$ .

Para Silva (2016) as regras gerais o índice é analisado no seguinte: as quatro liquidez, LI, LC, LS e LG, liquidez maior que um ( $>1$ ) tem o conceito bom, liquidez igual a um ( $=1$ ) é um alerta para precaução de maior cuidado e liquidez menor que um ( $<1$ ) está a baixo do necessários, Mas Diniz (2015) explica que a LG nem sempre o resulta abaixo de um é ruim pois vai depender do quanto de prazo a empresa tem para pagar suas dívidas em relação às dívidas de pequeno prazo para grande prazo exemplificando: se uma determinada empresa observou um índice abaixo de um e tem prazos muito grandes de pagamentos ela têm tempo para recuperação devido aos grandes prazos cinco anos, dez anos, quinze anos e assim por diante.

Segundo Diniz (2015) índice de atividade tais índices podem ser encontrados comparando componentes da DRE com os componentes do BP, pretendendo mostrar a necessidade de tempo ao qual os componentes do ativo necessita para renovação. Segundo Silva (2016) índice de atividade medidor do ciclo operacional da empresa, avaliando agilidade das contas que são convertidas em vendas ou caixa, são eles: Giro de Estoque (GE), Prazo Médio de Renovação de Estoque (PMRE) Prazo Médio de Recebimento (PMR), Prazo Médio de Pagamento (PMP) e Giro do Ativo Total (GAT).

Giro de Estoque (GE) determina o fluxo de liquidez de uma entidade é apurado na divisão do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) dividido pelo estoque fórmula  $(GE = CMV / \text{estoque})$  a informação produzida é a de que o índice gerado deve ser comparado com os de outras empresas de mesmo setor ou com o de períodos anteriores da mesma empresa (SILVA 2016).

Prazo Médio de Renovação de Estoque (PMRE), segundo Diniz (2015) a manutenção do estoque diz em quantos dias ou meses leve-se para movimentar o estoque de determinada empresa no sentido de vender este estoque, para gerar o formador de informação deste índice é dividido o estoque pelo Custo das Mercadorias Vendidas multiplicado por trezentos e sessenta dias encontrado o número de dias, o resultado divide por trezentos e sessenta dias encontrara os meses a fórmula é  $(PMRE = (\text{estoque médio} / CMV) \times 360)$  o resultante dessa fórmula indica que quanto mais baixo for em comparação com os anos ou meses anteriores é melhor para a empresa, pois é sinal de mais rapidez na renovação do estoque.



Segundo Silva (2016) o Prazo Médio de Recebimento (PMR), a informação prestada aqui é no sentido de melhor analisar os créditos e cobranças para gerir melhor as contas clientes a receber da entidade. É calculado da seguinte forma a média clientes a receber dividindo pelas vendas do ano multiplicando trezentos e sessenta dias como sendo um ano para encontrarmos os dias, fórmula  $(PMR = (\text{clientes a receber} / \text{vendas do ano}) \times 360)$  indica que quanto menor for o resultado melhor para a entidade.

Prazo Médio de Pagamento (PMP) conforme Montoto (2018) é apurado pela rotação de quem fornece para a empresa verificando a quantidade de vezes que a empresa paga o total comprado a prazo em um determinado período o giro da conta fornecedores tirando daí uma média que pode ser tirada mês a mês ou pegar início meio e fim de um período e fazer uma média gerando assim duas fórmulas que são:  $(\text{fornecedores} = \text{compras a prazo} / \text{média dos fornecedores})$  sendo esta para encontrar o giro dos fornecedores e  $(PMP = 360 / \text{fornecedores})$  já nesta encontra-se o índice para análise que indica quanto maior melhor.

Segundo Diniz (2015) Giro do Ativo Total (GAT) vai informar a empresa parte das vendas em proporção as aplicações investidas feitas abrangendo todo seu ativo, o objetivo deste índice é mostrar se a empresa foi eficiente nas suas aplicações investidas em, estoques e nos ativos ociosos para que não fiquem obsoletos e melhorando as performance de recebimentos sobre as vendas a fórmula que melhor expressa este índice  $(GAT = \text{vendas líquidas} / \text{ativo total})$ . (SILVA, 2016 p. 88) "Interpretamos o resultado da seguinte forma: quanto maior o giro do ativo total de um negócio, maior a sua eficiência na utilização desses ativos". Indicando a quantidade superior da receita líquida sobre o ativo total, o índice gerado é um, maior que um ( $>1$ ) bom resultado para a empresa, menor que um ( $<1$ ) resulta do ruim e igual a um nulo ( $=1$ ) ou estado de atenção.

Segundo Silva (2016) o endividamento de uma empresa encontra-se ligada a alavancagem (relacionando obrigações com o ativo total, aumento nos empréstimos e fornecedores maior endividamento) compreendido como fator de risco, o endividamento geral emprega seu próprio capital (capital próprio) e o dos outros como financiamentos, fornecedores e o que mais aparecer no sentido de endividamento (capital de terceiros), o dinheiro que foi utilizado de terceiros para gerar lucro, quanto mais dívida mais riscos e assim a empresa não honre com suas obrigações, os geradores de índice são: Capital de Terceiro (CT) e Relação do CT sobre o Passivo Total (PT)

Capital de Terceiro (CT) em relação ao Capital Próprio (CP) aponta as obrigações da empresa relacionado ao PL ou CP, é a representatividade do que foi comprado a prazo e empréstimos adquiridos em relação ao PL, fórmula  $(CT \text{ sobre } CP = (\text{PC} + \text{PNC}) / \text{PL}) \times 100$  é analisado assim, de cada cem reais CT (obrigações) quanto a entidade têm do PL, quanto menor for o índice melhor (DINIZ, 2015).

Segundo Montoto (2018) Relação do CT sobre o Passivo Total (PT) analisa as obrigações da empresa em relação ao PL neste tipo de endividamento utiliza-se passível exigível de curto e longo prazo, PT e o PL entendendo que o PL não é exigível, a fórmula aplicável  $(CT \text{ sobre } PT = \text{passivo exigível} (\text{PC} + \text{PNC}) / \text{PT} (\text{passivo exigível total} + \text{PL}))$  a análise é que de cada um real capitados pela entidade mais o PL, quanto de dívida? Para o estudo do endividamento utilizamos o BP ano após ano tirando assim a referência de um período para outro e como as outras análises de índices estes dois não podem ser analisados separadamente para uma melhor análise compare junto aos retornos do ativo (SILVA,

2016).

Segundo Silva (2016) a margem de lucratividade é diretamente ligada a rentabilidade de uma entidade os índices são gerados a partir do lucro e se utiliza dos dados da DRE as margem de lucratividade são: Margem de Lucro Bruto (MLB), Margem de Lucro Operacional (MLO) e Margem de Lucro Líquido (MLL).

Margem de Lucro Bruto (MLB) é o lucro com mercadorias dividido pela receitas líquida a formula é composta ( $MLB = \text{lucro bruto} / \text{receita líquida}$ ) a MLB de cada um real das vendas da empresa diminuído o CMV resultando na porcentagem, quanto maior este índice melhor (SILVA, 2016).

Segundo Silva (2016) a Margem de Lucro Operacional (MLO) é apurada levando-se em consideração a divisão do lucro da operação com receita de vendas, formula ( $MLO = \text{lucro operacional} / \text{receita de vendas}$ ) de cada um real de venda da empresa já com a diminuição do CMV e despesas da operação de vendas, mostra o procedimento eficiente na operação da atividade desenvolvida.

Segundo Diniz (2015) Margem de Lucro Líquido (MLL) o cálculo é feito através do resultado líquido do período dividindo o pelas vendas líquidas ( receita de vendas) a formula ( $MLL = (\text{lucro líquido} / \text{receitas de vendas}) \times 100$ ) informa o lucro das vendas, analisado sobre o seguinte aspecto a cada cem reais vendido a entidade têm o resultado no percentual de lucro obtido, quanto maior o índice melhor, ou seja é o percentual de lucro que a entidade teve com sua atividade, é uma medida de desempenho que pode ser comparado com outra entidades do mesmo ramo de atividade observe que este é o lucro depois da dedução do CMV, despesas operacionais, encargos e encargos não operacionais. Podendo ser analisada junto com o giro do ativo.

Segundo Diniz (2015) os índices de retorno o objetivo é medir a rentabilidade, os mais comuns medem a rentabilidade dos ativos totais analisando determinada proporção no meio do lucro alcançado de uma entidade e as aplicações feitas na entidade representando assim o valor total do ativo, o capital próprio analisa proporcionalmente o lucro definido da entidade e o valor do seu PL são eles: Retorno Sobre o Ativo Total (ROA – *return on total assets*), Retorno sobre o investimento (ROI – *return over investment*) e retorno sobre o capital próprio (ROE – *return on common equity*) (SILVA, 2016).

Segundo Silva (2016) Retorno Sobre o Ativo Total (ROA – *return on total assets*) o cálculo é feito pela divisão do lucro líquido pelo ativo total, formula ( $ROA = \text{lucro líquido} / \text{ativo total}$ ) interpretado da seguinte forma quanto maior o índice melhor, para cada um real de investimento temos a porcentagem sobre o lucro que foi investido no capital próprio e de terceiros.

Segundo Diniz (2015) o Retorno sobre o investimento (ROI – *return over investment*) é basicamente o ROA uma vez que se utiliza da mesma formula só que acrescentado a porcentagem ( $ROI = (\text{lucro líquido} / \text{ativo}) \times 100$ ) analisando, para cada cem reais de investimento na entidade no PL e capital de terceiros o lucro é determinado pela porcentagem, quanto maior melhor, nos dois medidores as informações apresentam a eficiência da entidade em ter retorno a partir do ativos disponibilizados.

“O retorno sobre o capital próprio (ROE – *return on common equity*) é calculado dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido: (ROE = lucro líquido / patrimônio líquido)” (SILVA, 2016, p.103). O ROE é o resultado do lucro baseando-se no PL ou seja o que foi utilizado do PL em lucro. É analisado da seguinte forma: quanto mais superior for o retorno sobre a aplicação dos acionistas ou sócios da entidade melhor, e que para cada um real aplicado temos a porcentagem sobre o lucro, tendo ainda para os acionista uma visão clara do retorno e das outras opções de aplicação em referência ao mercado de ações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações prestadas deixam bem claro para as PME's sobre o porte das empresas, dando assim suporte para que uma empresa possa tomar decisões no sentido de buscar diminuir custos referente aos impostos e contribuições e melhorar assim os seus lucros e fazer um planejamento que lhe seja favorável. A área de atuação do fisco é muito extensa cabendo estudos futuros relacionados aos impostos e contribuições.

As demonstrações BP, DRE, DRA e DFC que foram propostas aqui são adequadas para que as PME's utilizem dos seus próprios dados desde que estes sejam confiáveis, para formar informação servindo para confrontar os períodos desta empresa e da mesma forma comparar com outras empresas que estão ligadas ao mesmo ramo de atividade.

Os índices de análise vertical, análise horizontal, liquidez, atratividade, giro de estoque, endividamento, margem de lucro e retorno, foram explorados quanto a sua capacidade de gerar indicadores gerando informações importantes sobre a entidade nos aspectos financeiro e econômico, para servir de base para que o gestor tenha conhecimento do estado da sua empresa e tome decisões acertadas, pois a contabilidade prepara os relatórios e determina os dados, mas não toma decisões. Os índices trabalhados neste estudo são os mais usados.

Sendo satisfatório este trabalho no tocante a seu objetivo geral que é o estudo realizado sobre as técnicas utilizadas pela contabilidade e seus índices geradores de informação para os usuários internos e externos. Como mencionado acima a área de planejamento tributário e os índices são enormes, podendo ser alvo de estudos futuros.

## Referências

ARAUJO, Daniel Tonsic de, *et al.* O USO DA CONTABILIDADE NA GESTÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO POR ÔNIBUS. **REMIPE- Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, SP, p. 174 a 196, 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF, 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: 30 de mar de 2022.



BRASIL. **Lei nº 11638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm). Acesso em: 31 de março de 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.580, de 22 de novembro de 2018**. Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Brasília, DF, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9580.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9580.htm). Acesso em: 03 de abril de 2022.

COMITÊ DE PRONUCIAMENTOS CONTABÉIS. **Pronunciamento técnico CPC PME R1**: contabilidade para pequenas e médias empresas. Brasília – DF, 2016. Disponível em: <<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/normas-simplificadas-para-pmes/>>. Acesso em: 02 abr 2022.

DINIZ, Natália. *Análise das Demonstrações Financeiras*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Seses, 2015. 176 p.

GASOLA, Miguel. **CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA: ANÁLISE DOS REFLEXOS DECISÓRIOS DA ESCOLHA DA EMPRESA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE PELO REGIME DE TRIBUTAÇÃO: LUCRO REAL, LUCRO PRESUMIDO ESIMPLES NACIONAL**. 2012. MONOGRAFIA (MESTRADO) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP, [S. l.], 2012.

MACHADO, André Juliano. **Contabilidade Fiscal e Planejamento Tributário**. [s. n.]. ed. Londrina, PR: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2020. 208 p., [s. v.].

MARION, José Carlos; FAHL, Alessandra Cristina. *Contabilidade Financeira*. Valinhos: Anhanguera Publicações Ltda, 2011. 256 p.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade Geral e Avançada esquematizado**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 1.561 p.

RIOS, Ricardo Pereira; MARION, José Carlos. *Contabilidade Avançada: de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. 507 p.

SILVA, Adriana Barbosa Sousa. **Capital de Giro e Análise Financeira**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

SILVA, Francisléia Cabral da. **PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO EM EMPRESAS DO LUCRO REAL, LUCRO PRESUMIDO E SIMPLES NACIONAL**. Orientador: Mônica Aparecida Ferreira. 2017. 17 f. TCC (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2017.

# CAPÍTULO 49

## **A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA PROFISSIONAL NO EXERCÍCIO DA AUDITORIA INDEPENDENTE**

*THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL ETHICS IN THE EXERCISE OF  
INDEPENDENT AUDIT*

**Sheila Santos da Silva<sup>1</sup>**  
**Rejanny Monteiro Pereira<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Professora, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**A** Finalidade do presente trabalho é descrever sobre a realização dos serviços de auditoria independente apresentando como deve ser realizada em conformidade com as normas de conduta da ética profissional afim de demonstrar a verdadeira situação da organização, abrangendo a identificação de erros e fraudes e a execução fidedigna de suas atividades. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho em questão é classificada como revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, baseada em livros, artigos e dissertações que abordam o tema tratado. Ao final, conclui-se que, o trabalho de auditoria é de grande importância para a sociedade do âmbito empresarial, em especial a auditoria independente através de suas análises e relatórios fidedignos consegue auxiliar os gestores administrativos na execução da tomada de decisão, apresentando assim a real posição da entidade, realizando seu trabalho seguindo as normas de conduta da ética profissional, e por fim explicitando de forma confiável a descoberta de possíveis problemas como fraudes ou erros.

**Palavras-chave:** Auditoria Independente. Ética Profissional. Fraude. Erro

## Abstract

**T**he purpose of this work is to describe the performance of independent audit services, presenting how it should be performed in accordance with the standards of conduct of professional ethics in order to demonstrate the true situation of the organization, covering the identification of errors and frauds and the reliable execution of your activities. The methodology used to carry out this work in question is classified as a qualitative and descriptive literature review, based on books, articles and dissertations that address the topic. In the end, it is concluded that the audit work is of great importance for society in the business environment, especially the independent audit through its analyzes and reliable reports can help administrative managers in the execution of decision making, thus presenting the real position of the entity, carrying out its work following the rules of conduct of professional ethics, and finally, reliably explaining the discovery of possible problems such as fraud or errors.

**Keywords:** Independent Audit. Professional ethics. Fraud. Error.

## 1. INTRODUÇÃO

Em essência, a auditoria é a prática de inspecionar documentos, demonstrativos, balanços, registros, notas e tudo que se englobe e tenha relação a uma análise detalhada sobre sua legitimidade e precisão contábil. Dentre suas ramificações, a auditoria independente ou externa é utilizada nas organizações para auxiliar na descoberta de erros e fraudes através de relatórios e demonstrações contábeis. Entretanto, não se pode falar de auditoria sem mencionar a ética, principalmente na área contábil, pois quaisquer serviços tem por preceito seguir normas e parâmetros éticos para que, conseqüentemente, proporcione aos usuários transparência e fidedignidade nas demonstrações contábeis.

A auditoria tem a responsabilidade de conceder informações necessárias para identificar irregularidades, erros e falhas dentro das empresas. Apresentando-se enquadrada nas regras do código de ética, a auditoria independente, consegue exibir dados confiáveis sobre processos, operações, registros, atividades e procedimentos das entidades. Esta monografia é pertinente para reafirmar o elo que existe entre a ética profissional do auditor independente com a confiabilidade e qualidade das informações por ele prestadas, conservando-se atualizado dos princípios, normas e metodologias contábeis especialmente na auditoria.

O presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: Qual a consequência, no exercício da auditoria independente, caso não optasse por seguir as normas de conduta da ética no âmbito profissional? Uma sociedade necessita de regras e códigos de conduta para se manter íntegra, e assim não se deturpar moralmente. A ética representa papel crucial no desempenho de qualquer profissão, especialmente na contabilidade, que entre todas as profissões, a do contabilista talvez seja uma das que mais exija ética do profissional, pois é uma atividade contábil que através de seus relatórios, registros e demonstrativos encaminham as informações aos usuários para tomada de decisões.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral entender a auditoria e a ética profissional no exercício da auditoria independente, abrangendo a detecção de fraudes e erros, e a execução de suas atividades. Os objetivos específicos foram definidos em conceitualizar a auditoria e suas divisões, descrever a significância da ética profissional na execução das atividades da auditoria independente e evidenciar a relevância da ética na profissão do auditor e na identificação de fraudes e erros.

Este artigo foi elaborado tendo como premissa revisão bibliográfica qualitativa e descritiva. Para embasamento do trabalho foram utilizados livros, dissertações e artigos científicos escolhidos nas bases de dados (livros e sites de bancos de dados) com período a partir do ano de 2011, que abordam o tema. É possível considerar que esta pesquisa é de suma importância para a sociedade, pois transparece como a ética interfere na qualidade das informações e tem potencial para vir a auxiliar os profissionais a obterem fatos cruciais relacionados à conduta ética e a qualidade de seus serviços, além de trazer confiabilidade no exercício das atividades prestadas



## 2. AUDITORIA E SUAS DIVISÕES

A auditoria é uma vistoria das demonstrações financeiras, que tem como intuito garantir a integridade dos registros, e da mesma forma identificar defeitos no sistema de controle, concedendo orientações para melhorias. A auditoria vem da obrigação de controlar os registros contábeis de uma entidade, assim obrigando as empresas a se ajustarem às mudanças, ou seja, se tornou o instrumento essencial dos controles internos da organização, orientando e dando um parecer da situação econômica.

De acordo com Ribeiro e Ribeiro (2017), por mais que a evolução da contabilidade tenha dado surgimento a auditoria, sua origem também se perde no tempo. Não existe facilidade em confirmar a exatidão em que os usuários da informação contábil começaram a utilizar essa significativa técnica. Conforme os historiadores, as habilidades contábeis são utilizadas desde os primórdios da civilização.

O auditor para tornar-se capacitado em exercer sua profissão, precisa ter formação de nível superior patível. Possuir conhecimentos contábeis, econômicos e de administração, além da informação técnica, o especialista necessita dispor do exame profissional e ser registrado no Conselho Regional de Contabilidade.

Attie (2011) descreve que o objetivo principal da auditoria, em linhas gerais, é o processo pelo qual o auditor independente se certifica da veracidade da totalidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada. A auditoria examina se as demonstrações contábeis apresentadas representam com fidedignidade a realidade econômica e financeira da empresa (DIAS, 2018).

A auditoria segue dois caminhos: a auditoria interna e a auditoria externa ou independente. Ela enfatiza os históricos da empresa para fazer uma avaliação, o auditor tem como objetivo de opinar sobre a empresa para que ela possa fazer um aprimoramento e assim saber se os padrões da mesma estão conforme a lei. De acordo com a NBC T 11, a auditoria é conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem testes de observância e testes substantivos.

Segundo Crepaldi (2013) a auditoria interna objetiva emitir relatórios que verifiquem a integridade, adaptação e eficiência dos comandos internos e dos elementos físicos, contábeis, financeiros e operacionais da organização; já a auditoria externa objetiva emitir uma posição sobre as demonstrações contábeis da entidade auditada relacionando-as com os princípios contábeis, normas brasileiras de contabilidade e demais legislações cabíveis.

Seja interna ou externa, a auditoria tem por finalidade analisar a situação patrimonial e assegurar seus registros e informações quanto à integridade, tempestividade, fidedignidade e confiabilidade (NASCIMENTO, 2014).



## 2.1 Auditoria Interna

Segundo Alves (2015) “Nos anos 60 a Auditoria interna focalizava-se essencialmente nas atividades operacionais das organizações como reação à tendência da Auditoria interna tradicional para cobrir os aspetos financeiros e reproduzir, numa perspectiva interna, a auditoria financeira” (ALVES, 2015).

O IIA define a auditoria interna como uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização no alcance dos seus objetivos, através de uma perspectiva sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão do risco, controle e governação (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2021).

A auditoria interna é aquela realizada por um especialista que possui relacionamento empregatício com a entidade, sucede de forma contínua e busca analisar e corroborar os controles internos e demais procedimentos. Ela surgiu diante da demanda de empresas em vasto crescimento, que situavam em territórios afastados, e careciam de orientação e desenvolvimento das suas transações financeiras. Dessa forma, seu foco é auxiliar os integrantes administrativos da entidade a desempenhar de forma eficiente suas funções, produzindo análises, recomendações e comentários pertinentes às tarefas observadas.

Para Oliveira et al. (2014) a auditoria tem a possibilidade de ser compreendida como uma ferramenta de gerenciamento administrativo e de averiguação da eficiência e eficácia das atribuições de uma empresa. É compreendido pelos autores que a auditoria interna tem como objetivo a avaliação dos controles internos das atividades, de procedimentos operacionais e administrativos da empresa, e examina as possibilidades de riscos e deficiências envolvidas nesses processos.

O auditor interno é um especialista de confiança dos dirigentes da organização. O profissional perde sua independência pelo fato de ser contratado pela entidade e possuir vínculo empregatício com a mesma. Ele atua na verificação contínua dos controles internos, na modificação de valores e na execução das rotinas administrativas. O mesmo tem por obrigação de auxiliar de modo considerável para diminuir os riscos relacionados, para constantes tomadas de decisão e inclusivamente contribuir para mudanças necessárias de planos (SANTOS; RESENDE, 2019).

Na auditoria interna existe a relação direta de subordinação hierárquica, considerando que as atividades são executadas por colaboradores da própria empresa. Em razão de a atividade ser realizada por colaborador da empresa, normalmente existe maior abrangência nos exames que são executados, considerando que o profissional está o tempo todo na empresa auditada (CORDEIRO, 2013, p.11-12).

## 2.2 Auditoria Externa ou Independente

Oliveira et al. (2014) entendem a auditoria externa independente como uma técnica contábil com a função de captar elementos que possibilitam julgar se as demonstrações



e registros contábeis de uma instituição foram realizados de acordo com os princípios de contabilidade e se esses dados espelham adequadamente os resultados do período avaliado e a situação econômica financeira do patrimônio.

De acordo com Attie (2011) o objetivo principal da auditoria externa pode ser descrito, em linhas gerais, como sendo o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade da totalidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada.

Na auditoria externa ou independente não há relação de subordinação, pois as atividades são executadas por pessoas sem vínculo de emprego com a empresa. Devido à escassez de tempo para a realização dos exames, normalmente é executado com bases amostrais, que assegurem o mínimo de riscos para o auditor emitir a sua opinião (CORDEIRO, 2013, p.11-12).

Segundo Ferreira e Silva (2018, p.2):

A auditoria externa está em busca de fornecer aos administradores informações que os orientem e lhes possibilitem controlar as atividades da empresa, buscando também melhoria, crescimento, profissionalismo e ampliação da organização. No que se relaciona ao patrimônio da empresa, a auditoria interfere significativamente nas áreas administrativas, patrimonial, fiscal, financeira e econômica. Na parte administrativa, ajuda a reduzir erros de gerenciamento, como incapacidade, ineficiência, auxiliando ao administrador uma visão mais ampla do que é seu trabalho. No patrimônio da empresa há um maior controle de bens, direitos, conseqüentemente maior lucratividade à empresa. Financeiramente e economicamente auxilia a manter bons resultados. Além disso, consegue propor planos para que a comunicação interna dentro da empresa seja mais eficaz, pois encontra quais são os ruídos e propõe os planos para melhoria.

Tendo por intenção a confirmação da autenticidade das informações, a auditoria é um agrupamento de estudos meticolosos de todas as operações realizadas por uma empresa. Conseqüentemente, o resultado desse estudo se materializa na projeção do parecer do auditor independente no relatório de auditoria (NASCIMENTO, 2014).

Carvalho e Pereira (2013) declara que os auditores independentes são encarregados por enunciar relatórios de auditoria para estruturar suas opiniões e definir sobre proporcionar recursos financeiros para subvencionar a atividade empresarial, neles contendo a opinião sobre a utilização adequada dos princípios e normas contábeis as quais são aplicadas pelos investidores e credores.

No que se refere a essas opiniões, de forma que a credibilidade dos auditores não seja abalada é necessário que estes especialistas desempenhem seu papel de maneira que não deixem qualquer lapso de dúvidas sobre a veracidade e integridade de seu ofício. Assegurando que as práticas contábeis estejam sendo empregadas adequadamente e não tenham quaisquer discordâncias originadas por fraudes e erros, foram desenvolvidos normas e diretrizes que conduzem os profissionais para um melhor desempenho de suas funções (VELOSO et al., 2015).

Desta forma, sendo um importante veículo para a circulação de recursos financeiros entre os poupadores e os agentes geradores de riqueza, o auditor independente através da conclusão do seu trabalho realizado em uma organização não somente protege os usuários das demonstrações contábeis como também contribui para o fortalecimento do mercado de capitais (SANTOS, 2014).

Por não terem conhecimento e dimensão do quanto o trabalho da auditoria externa pode produzir benefícios internamente na instituição, nem todas as organizações optam por aderir aos serviços do auditor independente. Além disso, sabendo da real situação econômica e financeira da entidade através de uma opinião externa, seus gestores conseguem um tempo maior para intervir caso seja uma situação negativa, e também, faz com que a empresa tenha chance de se desenvolver e crescer.

A auditoria independente tem grande contribuição na melhoria do relacionamento entre sócios, acionistas, governo, administração e os órgãos fiscalizadores. A começar do instante que todos os dados contidos dentro da empresa se tornam cristalinos, gera uma credibilidade e confiança por todas as partes, havendo mais facilidade ao solicitar empréstimos e ainda podendo atrair novos e importantes investidores. Além disso, proporciona aos membros administrativos caminhos para tomadas de decisão e alterações necessárias dentro da rotina que irão gerar benefícios à organização (FERREIRA; SILVA, 2018).

O Parecer do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis necessita representar a sua consideração relacionada a fidedignidade das informações financeiras apresentadas pelas entidades em relação às normas e práticas contábeis, e deixando transparente se realmente fazem parte do exercício social que se está analisando, sendo assim o produto final do trabalho deste profissional. Além disso, o profissional auditor é responsável por confeccionar um relatório satisfatório ou positivo, sem ressalva, com ressalva, com abstenção de opinião ou parecer diverso à administração da entidade auditada, no qual reconhece zonas de aperfeiçoamento no controle interno, no registro e na demonstração dos elementos financeiros da organização.

### 3. ÉTICA PROFISSIONAL NA AUDITORIA

A ética profissional orienta o comportamento de um determinado grupo. A ética não pode estar desvinculada dos interesses corporativos, nem das pressões exercidas pela sociedade civil, o que importa não é saber se uma empresa é ética por natureza, mas se as consequências de suas decisões beneficiarão a maioria de seus pares.

De acordo com Souza (2018), uma solução técnica para uma situação de problema não poder ser oferecida pelo auditor, mesmo que esteja ciente de que ela não constitua a melhor opção, pois haverá um impacto de forma adversa para si mesmo e para a empresa. Compõem uma parte fundamental dos deveres e direitos os princípios específicos de cada tema do código de ética.

Algumas das características que os profissionais contábeis precisam apresentar são: Perseverança, tenacidade e, mais importante, honestidade. A ética está intimamente relacionada ao conceito de honestidade. A ética para o profissional da contabilidade exi-



ge comportamentos adequados no exercício de suas atividades profissionais (MOREIRA, 2012).

A ética profissional dos auditores nada mais é que uma ramificação particular da ética geral e nela o profissional obtém regras características de comportamento em assuntos que espelham responsabilidades para com a sociedade, com a entidade a que pertence e com outros usuários de sua profissão, assim como para com a própria pessoa. O que um auditor realiza, particularmente, sendo ou não uma atitude singular dos auditores em geral, raramente é a único fato que alerta a organização, o público ou mesmo comunidades inteiras. Deste modo a profissão de auditor, no geral, pode ser considerada pelas atitudes de um único profissional (LUNELLI, 2017).

Diante disso, o auditor, a despeito de sua formação profissional, deve sempre levar em consideração, no desempenho de sua função, que tem o compromisso de salvaguardar os interesses da sociedade, respeitar as regras de conduta que regem os profissionais de auditoria, não podendo utilizá-la para exercer funções para fins próprios ou os interesses de terceiros.

Para Taborda (2015, p. 71), “o auditor deverá agrupar informações que lhe concedam de forma responsável aplicar a decisão de aceitar o serviço”. Quando os princípios fundamentais estiverem sendo ameaçados devido a divergências de interesses, e esta ameaça não possa ser diminuída ou eliminada, o auditor não deve aceitar o trabalho.

Attie (2011) fala que, a função da auditoria deve ser exercida em caráter de entendimento e que o trabalho executado tenha e mereça toda a credibilidade possível, não sendo permissível existir qualquer sombra de dúvida quanto a honestidade e aos padrões morais do auditor independente.

A premissa de uma profissão é compreender e controlar plenamente todas as suas extensões, não apenas em termos de tecnologia, mas também em termos de regras de conduta ética.

Segundo Araújo e Arruda (2012), a Auditoria Independente deve ser exercida de acordo com as normas profissionais e exigências técnicas, pois os auditores não possuem um código de ética direcionado exclusivamente a eles por se tratar de uma atividade da contabilidade.

De acordo com Campanhol, Elias e Mansano (2014), o profissional deve agir com independência, visando à maximização das atividades operacionais da empresa e dos seus resultados. Também consideram que:

O profissional que se dedica ao ramo da auditoria tem a responsabilidade de emitir sua opinião com relação às demonstrações contábeis elaboradas por outro profissional de sua mesma classe profissional. É fundamental que enquanto atuando como auditor, o profissional zele por sua independência. No exercício de sua atividade, o profissional deve observar em toda sua abrangência as Normas de Auditoria. Seu parecer servirá para dar credibilidade às demonstrações contábeis. Tal fato irá influenciar as decisões de terceiros. O auditor não deve permitir que informações inverídicas venham a ser incluídas nas demonstrações contábeis, apesar da responsabilidade de elaborá-las ser

dos administradores da empresa. Mais do que isso, o auditor deve estar apto e capacitado a identificar essas incongruências e apontá-las em seu relatório.

O profissional contador/auditor é alvo das mais diversas críticas perante a sociedade, sobre sua conduta frente a dilemas éticos e morais. A atuação do auditor é gerida pelo Código de Ética do Profissional Contabilista (RESOLUÇÃO NBCPG01, 2019), que apresenta como deve ser sua conduta e as consequências para aqueles que infringirem o código de ética (SOUZA, 2018).

O auditor está propenso a determinações éticas pertinentes, inclusivamente as relacionadas à independência, no que diz respeito a serviços de auditoria de demonstrações contábeis, as disposições éticas essenciais abarcam o código de ética profissional do contador, relacionados à auditoria de demonstrações contábeis. Portanto, a profissão de auditoria necessita aderir a princípios éticos profissionais e competências pessoais, que dependem fundamentalmente em:

- Integridade;
- Idoneidade;
- Respeitabilidade;
- Caráter ilibado;
- Padrão moral elevado;
- Vida privada irrepreensível;
- Justiça e imparcialidade;
- Bom-senso no procedimento de revisão e sugestão;
- Autoconfiança;
- Capacidade prática;
- Meticulosidade e correção;
- Perspicácia nos exames;
- Pertinácia nas ações;
- Pesquisa permanente;
- Finura de trato e humanidade.

A NBC TA 200 é a diretriz que apresenta os objetivos gerais do profissional auditor



independente e guia a auditoria para que seja desempenhada segundo as normas de auditoria. A mesma regulamenta que o profissional independente precisa realizar seu trabalho de acordo com os princípios da Integridade, Competência e Zelo; Objetividade, Confidencialidade e Comportamento Profissional.

Se o trabalho de auditoria for de interesse público, o auditor deve ser independente da entidade auditada, considerando a independência "a capacidade do auditor de formar opinião de auditoria sem ser afetado por influências que poderiam comprometer a opinião" (NBC TA 200, 2016).

Segundo Moura e Ciupak (2017, p. 12):

"O Código de ética profissional do contador e as normas profissionais relacionadas mostram como a estrutura conceitual deve ser aplicada em situações específicas, fornecem exemplos de salvaguardas que podem ser adequadas para tratar das ameaças ao cumprimento dos princípios fundamentais e fornece também, exemplos de situações onde não há salvaguardas disponíveis para tratar as ameaças especificamente com referência à necessária Independência a norma, aprovada pelo conselho federal de contabilidade. Inclui uma abordagem conceitual à independência, que leva em consideração, para cada trabalho de asseguarção as ameaças à independência, as salvaguardas aceitas e o interesse público, isso exige que as firmas e os membros das equipes de asseguarção identifiquem e avaliem as circunstâncias e os relacionamentos que possam gerar ameaças à independência e tomem ações adequadas para eliminar essas ameaças, ou reduzi-las a um nível aceitável."

Attie (2011) afirma que o auditor deve exercer seu trabalho com a consciência de que deve estar tudo conforme os padrões éticos e morais, fazendo com que a credibilidade e confiança permaneçam sempre, considerando a influência que o auditor tem perante as pessoas interessadas, para evidenciar de forma clara e objetiva informações financeiras e comerciais.

Com isso, para condução dos trabalhos pautadas na boa conduta humana, há o Código de Ética Profissional do Contador (Resolução CFC N.º 803/1996), o qual descreve algumas vedações e deveres aos contabilistas, conforme a seguir:

Art. 3º No desempenho de suas funções, é vedado ao Profissional da Contabilidade:

VIII – concorrer para a realização de ato contrário à legislação ou destinado a fraudá-la ou praticar, no exercício da profissão, ato definido como crime ou contravenção;

XVII – iludir ou tentar iludir a boa-fé de cliente, empregador ou de terceiros, alterando ou deturpando o exato teor de documentos, bem como fornecendo falsas informações ou elaborando peças contábeis inidôneas.

Art. 5º O Contador, quando perito, assistente técnico, auditor independente deverá:

VI – abster-se de dar parecer ou emitir opinião sem estar suficientemente informado e munido de documentos;

VII – assinalar equívocos ou divergências que encontrar no que concerne à

aplicação dos Princípios de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo CFC.

Seguindo esse pressuposto é de suma importância também destacar que para o exercício da profissão, não basta apenas a preparação técnica, ele também deve aliar os princípios e valores morais e éticos aplicáveis a sua profissão, de modo a trazer informações transparentes e verdadeiras

A Resolução CFC nº 803/96, que foi alterada por meio da aprovação da Resolução CFC nº 1.307/10, traz o seguinte parecer sobre desrespeitar o código de ética:

Art. 12 - A transgressão de preceito deste Código constitui infração ética, sancionada, segundo a gravidade, com a aplicação de uma das seguintes penalidades: I - advertência reservada; II - censura reservada; III - censura pública. Parágrafo Único. Na aplicação das sanções éticas são consideradas como atenuantes: I - falta cometida em defesa de prerrogativa profissional; II - ausência de punição ética anterior; III - prestação de relevantes serviços à Contabilidade (RESOLUÇÃO CFC Nº 803/1996).

Desse modo, é imperativo que os profissionais de contabilidade conduzam sua profissão de forma ética. Cumprindo as regras profissionais, não sendo influenciado negativamente pela organização, não fraudando informações ou deixando de revelar a situação verdadeira e justa da organização.

A Norma Brasileira de Contabilidade, NBC PG 01 de 07/02/2019, que atualiza o código de ética, menciona que:

A transgressão de preceito desta Norma constitui infração ética, sancionada, segundo a gravidade, com a aplicação de uma das seguintes penalidades: (a) advertência reservada; (b) censura reservada; ou (c) censura pública (NBC PA 01, 2019).

A atuação inadequada do contabilista motiva diversos infortúnios para a sociedade e o auditor possui a responsabilidade de analisar e confirmar se o trabalho realizado pelo contador foi desempenhado em conformidade com os princípios e normas em vigor. Portanto, seu trabalho é dar confiabilidade a essas informações a fim de evitar fraudes, além do que, caso não siga as normas de conduta o profissional é responsabilizado, e conseqüentemente terão punições tais como multas, suspensão do exercício profissional e cancelamento do registro profissional.

## 4. FRAUDES E ERROS

Para que um trabalho de auditoria independente alcance os objetivos propostos, é imprescindível a elaboração de um eficiente planejamento de auditoria (Attie, 2011). É o que determina Almeida (2012) que a auditoria deve ser planejada a fim de que os problemas sejam revelados previamente, de modo que a administração da empresa tenha tempo hábil de solucioná-los sem que haja atraso na publicação das demonstrações contábeis.



Embora possa existir certa dificuldade para julgamento, deve-se procurar explicar a diferenciação entre fraude e erro contábil, pois ambos os conceitos são diferentes e podem interferir nas demonstrações financeiras. A prática de fraude contábil é uma das técnicas mais comuns utilizadas para implementar essas mudanças, e se caracteriza pela violação deliberada da lei, ou seja, a aplicação de práticas contábeis impróprias, já o erro é um ato culposos, em que não existe a intenção de ser praticada. Frequentemente, o indivíduo que comete a fraude, busca encobri-la, fato que produz mais trabalho e inteligência para a sua detecção (LIMA et al., 2017).

Segundo Miranda e Pereira (2013, p. 119),

Entende-se por erro ato não voluntário, não intencional, resultante de omissão, desconhecimento, imperícia, imprudência, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de documentos, registros ou demonstrações. Existe apenas culpa, pois não há intenção de causar dano. O termo fraude, por sua vez, refere-se a ato voluntário, intencional, resultante de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, informações, registros e demonstrações. Existe dolo, pois há intenção de causar algum tipo de dano.

Segundo Friske et al. (2020), quando confrontado com sinais de erro ou fraude, é responsabilidade do auditor verificar a devida diligência do assunto, executando todos os procedimentos aplicáveis para obter as provas necessárias sobre a situação. A diferença é se existe Intenção, quando negligenciada ou posta em prática, o mesmo ato ou omissão pode ser descrito como erro ou fraude, dependendo da intenção do agente.

A opinião de uma auditoria independente possui um importantíssimo papel na tomada de decisão dos investidores, pois consegue fornecer uma declaração de que os retornos estão livres de erros que por ventura venham a afetar as decisões relacionadas com a entidade (Souza, 2018).

Entretanto, os administradores da organização possuem a responsabilidade primária de detectar e prevenir o reporte nas demonstrações contábeis, devido a isso é importante que haja uma comunicação clara entre os responsáveis pela gestão e os auditores para auxiliar na detecção de fraudes (JUSTINO; SILVA, 2016).

A importância do respeito a ética e a moral pelos próprios líderes de negócios é tão significativa quanto as atitudes morais e éticas de cada colaborador da organização. A prática de postura comportamental correta entre as duas classes impede respectivamente a ocorrência de comportamentos ilegais e erros na entidade. Desta forma, ajuda a empresa a crescer e a fortalecer-se.

A fraude ocorre quando os administradores deixam de lado suas obrigações e não supervisionam ou monitoram os procedimentos. A gestão deve definir as ações e como o grupo se comportará na execução de suas tarefas do dia-a-dia. Os gerentes devem comunicar as responsabilidades de cada pessoa de maneira muito clara e determinar as condições de controle e prestação de contas (MAHFOUD, 2018).

É significativo frisar que a responsabilidade profissional e lícita do profissional da auditoria continua existindo em tais circunstâncias. Em determinados circunstâncias, por



exemplo, profissional da auditoria pode vir a ter o direito ou obrigação de elaborar um esclarecimento ou relatório para terceiros interessados, como acionistas, contratante da auditoria ou órgãos reguladores e de controle.

A detecção de fraudes e erros precisa ser criteriosa, referente todo sistema contábil, incluindo o controle interno, tanto em termos de concepção quanto de funcionamento efetivo, mantendo atenção especial a possíveis eventualidades que possam ocasionar erro e fraude. (DEZEN; BEDUSCH; BORÇATO, 2018).

Conforme Miranda e Pereira (2013), é relevante que a gestão juntamente com a supervisão geral dos governantes, frise a precaução da fraude, o que pode resultar na diminuição de oportunidades de sua ocorrência e de tornar menos intenso, convencendo assim os indivíduos a não praticá-las, devido a possibilidade de detecção e punição.

Além disso, ainda segundo Miranda e Pereira (2013, p.120) "isso envolve um compromisso de criar uma cultura de honestidade e comportamento ético, que pode ser reforçado por supervisão ativa dos responsáveis pela governança".

Quando um auditor independente opina que as demonstrações financeiras espelham a real posição patrimonial da organização auditada, está atendendo ao mercado de capitais ao fornecer documento que demonstra recursos financeiros substanciais como base para as decisões primordialmente envolvidas. Portanto, o planejamento e a avaliação do risco de auditoria devem levar em consideração a possibilidade de fraudes e erros que resultem em informações contábeis inconsistentes com a realidade que se pretende confirmar (NBC TA 200).

Nessa perspectiva é de grande importância ressaltar que o auditor empregue com dedicação e empenho todos os procedimentos de auditoria que estão minuciosamente detalhados nas Normas Brasileiras de Auditoria, Profissionais e Técnicas.

O Conselho Federal de Contabilidade, ao editar a NBC TA 240, que trata da responsabilidade do Auditor em Relação à Fraude, no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis, enumera uma série de requisitos necessários a ser observado pelos profissionais da auditoria independente na condução do seu trabalho de modo a responder de forma positiva ao seu papel diante dos financiadores de capital e da sociedade, tais como: ceticismo profissional, discussão com a equipe de trabalho, avaliação de riscos e atividades, buscando conhecer a entidade e seu ambiente de controle, fatores de risco de fraudes, estabelecendo um canal de comunicação com os responsáveis pela governança da entidade, avaliando variações inesperadas e não usual em elementos patrimoniais e de resultado, planejando a natureza, época, a extensão dos procedimentos de auditoria adequados ao ambiente e riscos identificados.

A NBC TA 240, determina as seguintes normas referentes a fraudes:

2. As distorções nas demonstrações contábeis podem originar-se de fraude ou erro. O fator distintivo entre fraude e erro está no fato de ser intencional ou não intencional a ação subjacente que resulta em distorção nas demonstrações contábeis.
3. Embora a fraude constitua um conceito jurídico amplo, para efeitos das

normas de auditoria, o auditor está preocupado com a fraude que causa distorção relevante nas demonstrações contábeis. Dois tipos de distorções intencionais são pertinentes para o auditor – distorções decorrentes de informações contábeis fraudulentas e da apropriação indébita de ativos. Apesar de o auditor poder suspeitar ou, em raros casos, identificar a ocorrência de fraude, ele não estabelece juridicamente se realmente ocorreu fraude (RESOLUÇÃO CFC Nº. 1.207/09).

A concepção de relevância pautada pela norma afirma que as distorções, incluindo omissões de elementos ou registros contábeis, estão relacionadas ao impacto daquela informação nas decisões econômicas tomadas pelos usuários com base nas demonstrações financeiras.

É importante enfatizar que a avaliação de distorções de informações contábeis induzidas por fraude, seja no nível de demonstração geral ou no nível de classe de transação, saldos contábeis e divulgações, é aquela que existe em todas as atividades de auditoria desde o início da atividade de auditoria até que um relatório de auditoria opinativo seja emitido, tendo o resultado final que os gestores do mercado de capitais, investidores e reguladores esperam (NBC TA 240).

Atuar com desconfiança tem o significado de estar atento, isso faz com que amplie a capacidade de reconhecer as condições que por venturam venham causar possíveis alterações devidas a erros e fraudes, estando associado em possuir uma conduta questionadora e crítica sobre evidências de auditoria, o que consente que o auditor possa extrair conclusões pertinentes (NBC TA 240).

De acordo com Almeida, Silva e Peixoto (2019), para alcançar uma ponderação razoável de que a organização tem demonstrações contábeis eximidas de alterações, o profissional de auditoria deve averiguar a natureza das transações, o grau de domínio interno da entidade e a relevância dos testes.

Ao decorrer do desenvolvimento do serviço, caso seja constatado que há indícios de fraude, o profissional da auditoria tem por obrigação fazer uma avaliação dos efeitos das alterações verificadas, prolongar seus procedimentos ou realizar procedimentos adicionais.

Ainda segundo os mesmos autores, o auditor possui a obrigação de repassar para a administração da organização as situações identificadas e sugerir medidas que as corrijam, alertando sobre os prováveis efeitos no seu parecer.

É de suma importância que seja observado pelo responsável, nesse caso o auditor, o que pode diminuir as oportunidades de vir a ocorrer fraudes e erros. Assim, realizando a auditoria de acordo com as normas, obtém segurança possível de que suas demonstrações contábeis não contêm distorções relevantes.

Segundo o site Monitor das Fraudes (2017), no momento que ocorrer a primeira auditoria de fraudes ou fiscalização contábil, é significativo buscar e estar atento aos seguintes itens:

- Omissão de lançamentos em registros.
- Lançamentos falsos em registros.
- Anotações falsas em registros.
- Erros nos cálculos em registros.
- Destruição ou “perda” de documentos.
- Falta de documentos.
- Existência de documentos falsos.
- Alteração de documentos originais.
- Duplicidade de documentos ou lançamentos.
- Falta de depósitos bancários ou caixa.
- Aumentos repentinos de custos ou despesas médias.
- Diminuição repentina de receitas médias.
- Pagamentos irregulares ou fictícios.
- Manutenção de dois jogos de livros de registro.
- Rasuras e espaços brancos nos registros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que a auditoria em todas suas ramificações é de suma importância para o âmbito empresarial. Mais especificamente a auditoria interna ou independente agrega confiança e valor aos investidores, através de relatórios e da geração de dados cabíveis auxilia na tomada de decisão e na detecção de fraudes e erros.

Procurou-se explicar a importância da ética para o trabalho da auditoria independente, externando a significância como ferramenta para um serviço fidedigno, confiável, revelando a situação verdadeira e justa da organização. Dessa forma, prestando serviço coeso, claro e de acordo com as normas de conduta que regem sua profissão.

Observou-se também que a auditoria independente, sendo prestada de forma correta, externa a real situação da organização. Deste modo, pode revelar se a entidade age de acordo com os princípios estabelecidos, levando a apresentar através de sua opinião

se a entidade possui indícios de fraudes e erros.

Conclui-se que o profissional da auditoria independente necessita estar em conformidade com a ética profissional para que resulte em uma melhor eficiência e confiabilidade na emissão de seu parecer, com informações fidedignas, verídicas e em tempo hábil.

## Referências

ALMEIDA, Sidmar Roberto Vieira; SILVA, Danielle Cristina Gonçalves da; PEIXOTO, Mariana Marinho da Costa Lima. Responsabilidade do Auditor Independente na Detecção de Fraudes: A Visão da Sociedade. **RE-ASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 3, n. 2, 2019. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/431/297>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ALVES, Joaquim José Dos Santos; **Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726188216.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2022.

ARAUJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Fundamentos da auditoria: A auditoria das demonstrações financeiras em um contexto globalizado**. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 6. p. 24-27.

ARRUDA, Paulo Roberto de. **Responsabilidade do auditor no contexto de fraudes e erros encontrados e procedimentos adotados**. Cuiabá, 2015. Disponível em: [https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/488/1/TCCP\\_2015\\_Paulo%20Roberto%20de%20Arruda.pdf](https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/488/1/TCCP_2015_Paulo%20Roberto%20de%20Arruda.pdf). Acesso em: 19 abr. 2022.

ATTIE, Willian; **Auditoria Conceitos e Aplicação**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CAMPANHOL, Edna Maria; ELIAS, Aline Luciana de Oliveira; MANSANO, Rafaela Spereta. QUESTÕES ÉTICAS NA AUDITORIA INDEPENDENTE: a auditoria da empresa Arthur Andersen na empresa Enron. **Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática**, v. 2, n. 1, 2014.

CARVALHO, Fábio Luíz; PEREIRA, Nayara. **A Importância da Auditoria Externa na Detecção de fraudes**. Pouso Alegre, Minas Gerais, 2013. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a\\_importancia\\_da\\_auditoria\\_externa\\_na\\_deteccao\\_de\\_fraudes.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_importancia_da_auditoria_externa_na_deteccao_de_fraudes.pdf). Acesso em: 21 mar. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC PG 01, Resolução CFC DOU 07/02/19. Código de Ética Profissional do Contador. Disponível em: [https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2019/NBCPG01&arquivo=NBCPG01.doc](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2019/NBCPG01&arquivo=NBCPG01.doc). Acesso em: 29 mar. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC T 11, Resolução CFC Nº 820/97. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t11.htm>. Acesso em: 23 mar. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TA 200, Resolução CFC DOU 05/09/16. Normas de Auditoria Independente das Demonstrações contábeis - Objetivos Gerais Do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA200\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA200(R1).pdf) Acesso em: 29 mar. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TA 240, Resolução CFC DOU 05/09/16. Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude, no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA240\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA240(R1).pdf). Acesso em 17 abr. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC N.º 803, de 10 de outubro de 1996: aprova o Código de Ética Profissional do Contador - CEPC. Brasília, 1996. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res\\_803.pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_803.pdf). Acesso em: 25 mar. 2022.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e prática**. 9ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

DEZEN JUNIOR, R.; BEDUSCHI, D.; BORÇATO, E. C. Detectar erros e fraudes na auditoria contábil: uma

- análise à luz da teoria dos escândalos corporativos. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 19, n. 2, p. 291-301, jul./dez. 2018.
- DIAS, Ana Paula Magalhães; FILHO, José Tarocco; SANTOS, Cassius Klay Silva; MARQUES, Alessandra Vieira Cunha. (2018). **O impacto da opinião modificada do auditor independente em empresas listadas na B3**. Disponível em: <https://www.unifucamp.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/resumo-fucamp-ap.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- FERREIRA, Natália Aparecida dos Santos; SILVA, Breno Eustáquio; **Auditoria Externa: detecção e correção de erros e fraudes como instrumento de crescimento empresarial**. Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2139/1/AUDITORIA%20EXTERNA.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.
- FRISKE, H. L., SILVA, J. D., SANTOS, A. P. D., & ANTONIOLI, B. (2020). Auditoria Interna para Melhoria de Processos, Controle e Combate a Fraudes e Erros. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, 9(1), 21-38. Disponível em: <http://www.refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/312/pdf>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- JUSTINO, S. G.; SILVA, A. C. O controle interno aliado à auditoria interna para prevenir as fraudes e irregularidades nas empresas. **ANAIS SIMPAC**, v. 6, n. 1, 2016.
- LIMA, N. M; BERNARDO, R. F; MIRANDA, G. J. Fraudes corporativas e a formação de contadores: uma análise dos currículos dos cursos de ciências contábeis. **Revista Ambiente Contábil**, v.9 n.1, p.97 – 114 2017.
- LUNELLI, Reinaldo Luiz; **Auditoria - Responsabilidade Legal e Ética Profissional**. 2017. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/4d7610caf4695f677444f194306ebbd9.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- MAHFOUD, Najla Hussein et al. Auditoria Independente Perante Erros e Fraudes De Negócios. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 7, n. 2, p. 57-75, 2018. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/423/519>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- MONITOR DAS FRAUDES. **Medidas preventivas e de combate**. 2017. Disponível em: <http://www.fraudes.org/showpage1.asp?pg=170>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.
- MOURA, Rafaela Mirley Santana; CIUPAK, Clébia; **Auditoria independente: Os Desafios da Formação Acadêmica**. Cuiabá, 2017. Disponível em: <http://bdm.ufmt.br/handle/1/442>. Acesso em: 05 abr. 2022.
- NASCIMENTO, Paulo Emílio Felipe; **Auditoria Independente: Como Lidar Com Os Erros E Fraudes Nas Organizações**. Aparecida de Goiania, Goiás, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/19850887-Auditoria-independente-como-lidar-com-os-erros-e-fraudes-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 23 mar. 2022.
- OLIVEIRA, Francisco Daênio Casimiro de et al. Características qualitativas da informação contábil: um estudo da percepção dos concludentes do curso de ciências contábeis da UFCG. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 4, n. 2, p.96-113, jan. 2014. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/216> . Acesso em: 22 mar. 2022.
- PEREIRA, Claudenir Brito; MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo. **Auditoria privada e governamental**. São Paulo: Elsevier Campus, 2013.
- RIBEIRO, Juliana Moura; RIBEIRO, Osnir Moura; **Auditoria Fácil**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- SANTOS, Luiz Gustavo; RESENDE, Clesiomar; Os Benefícios do Trabalho do Auditor Interno e do Auditor Independente Dentro das Organizações. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia – REIVA**, 2(02), 20, 2019. Disponível em: <http://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/84/66>. Acesso em: 20 mar. 2022.
- SANTOS, R. L. **Auditoria Interna: instrumento de apoio à previsibilidade dos resultados empresariais**, Aparecida de Goiânia, 2014.
- SOUZA, Regiane da Silva Sampaio. **A importância da ética no exercício profissional da auditoria independente**. Cuiabá 2018. Disponível em: <http://bdm.ufmt.br/handle/1/364> . Acesso em: 17 abr. 2022.
- TABORDA, Daniel Martins Geraldo. **Auditoria: Revisão Legal de Contas e Outras Funções do Revisor Oficial**

de Contas, 2ª Edição Silabo, Lda. 2015.

USA, The Institute of Internal Auditors, **Definição de auditoria interna**. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> . Acesso em: 21 mar. 2022.

VELOSO, Ana Cláudia Cunha; FERREIRA, Cássia Oliveira; MARQUES, Vagner Antônio; AMARAL, Hudson Fernandes; SOUZA, Antônio Artur; Auditando os Auditores: Motivação dos Processos Contra Auditores Junto à Comissão de Valores Mobiliários no Período de 2007-2013. **RAGC**, v3, n.6, p.46 - 60, 2015.

# CAPÍTULO 50

## **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

*MANAGEMENT ACCOUNTING A MANAGEMENT TOOL*

**Franque Ribeiro Oliveira<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Entende-se que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta aplicada para a gestão e controle dos diferentes tipos de organizações com o intuito de produzir dados acerca das características quantitativas e qualitativas referente ao patrimônio destas instituições, registrando todos os eventos ocorridos e produzir informações com a finalidade de auxiliar no planejamento, controle e gestão das atividades de cada empresa. Considerando-se a importância do tema abordado, a presente pesquisa teve como problema de pesquisa: Qual a importância da Contabilidade Gerencial para as empresas sobreviverem em um mercado altamente competitivo e poderem enfrentar algumas complexidades de planejamento e crescimento? Portanto, a pesquisa teve como objetivo geral demonstrar a importância da Contabilidade Gerencial para o processo de gestão nas organizações, a fim de conseguir resultados que impactem positivamente e como objetivos específicos, abordar sobre o histórico da Contabilidade Gerencial, explicar as ferramentas úteis para o processo de gestão e os seus impactos e descrever a importância da Contabilidade Gerencial em uma estrutura empresarial. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma Revisão de Literatura Qualitativa Descritiva, baseada principalmente em livros e artigos científicos das bases de dados *Scielo* e Google acadêmico. Conclui-se que a Contabilidade Gerencial possui íntima ligação com o suprimento de dados para os gestores, ou seja, os indivíduos responsáveis pela liderança e administração das operações das empresas, tornando suas atividades mais eficazes por meio das ferramentas gerenciais e competitivas, pautada na elevação das margens de lucro da organização e, portanto, assegurar a sua sustentabilidade no mercado.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Ferramenta, Gestão.

## Abstract

It is understood that Management Accounting is a tool applied to the management and control of different types of organizations in order to produce data about the quantitative and qualitative characteristics regarding the assets of these institutions, recording all events that have occurred and producing information for the purpose to assist in the planning, control and management of the activities of each company. Considering the importance of the topic addressed, the present research had the following research problem: What is the importance of Management Accounting for companies to survive in a highly competitive market and to be able to face some planning and growth complexities? Therefore, the research had as general objective to demonstrate the importance of Management Accounting for the management process in organizations, in order to achieve results that impact positively and as specific objectives, address the history of Management Accounting, explain the useful tools for the process management and its impacts and describe the importance of Management Accounting in a business structure. To achieve the proposed objectives, a Qualitative Descriptive Literature Review was carried out, based mainly on books and scientific articles from the Scielo and Google academic databases. It is concluded that Management Accounting has a close connection with the supply of data for managers, that is, the individuals responsible for the leadership and administration of company operations, making their activities more effective through managerial and competitive tools, based on raising of the organization's profit margins and, therefore, ensure its sustainability in the market.

**Keywords:** Management Accounting, Tool, Management.



## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado, a competição entre as empresas é cada vez mais acirrada, e elas precisam utilizar ferramentas que auxiliem na tomada de decisões. Neste ambiente competitivo onde a quantidade de informação surge repentinamente e novas tecnologias surgem com extrema rapidez, a empresa inevitavelmente buscará desenvolvimento para acompanhar a dinâmica do mercado.

Nesse contexto de mercado, a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas têm ganhado cada vez mais espaço, pois apoia decisões mais rápidas e muito difíceis. O uso correto das ferramentas de Contabilidade Gerencial dá às empresas uma grande vantagem sobre outras empresas que não as utilizam. Diante desse contexto, chegou-se ao seguinte questionamento: Qual a importância de a Contabilidade Gerencial para as empresas sobreviverem em um mercado altamente competitivo e podem enfrentar algumas complexidades de planejamento e crescimento?

Para respondê-lo, a pesquisa teve como objetivo geral demonstrar a importância da Contabilidade Gerencial para o processo de gestão nas organizações, a fim de conseguir resultados que impactem positivamente e como objetivos específicos, abordar sobre o histórico da Contabilidade Gerencial, explicar as ferramentas úteis para o processo de gestão e os seus impactos e descrever a importância da Contabilidade Gerencial em uma estrutura empresarial.

Dessa forma, a presente pesquisa foi realizada através de uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos nas bases de dados Google Acadêmicos e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os principais autores consultados foram Garrison *et al.* (2013), Crepaldi (2017), Carraro *et al.* (2018), dentre outros e o período dos artigos pesquisados foram trabalhos publicados nos últimos 10 anos com as palavras-chaves: Contabilidade Gerencial, Ferramenta e Gestão.

## 2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Antes de conhecer sobre a Contabilidade Gerencial, é preciso compreender um pouco sobre a Contabilidade Geral. A Contabilidade tem o objetivo de fornecer aos usuários a maximização dos dados acerca do segmento orçamentário, econômico, financeiro e físico do patrimônio da entidade (SZUSTER *et al.*, 2013, p. 17). Assim, a Contabilidade é uma ferramenta aplicada para a gestão e controle dos diferentes tipos de organizações com o intuito de produzir dados acerca das características quantitativos e qualitativos referente ao patrimônio destas instituições, registrando todos os eventos ocorridos e produzir informações com a finalidade de auxiliar no planejamento, controle e gestão das atividades de cada empresa.

Com foco nas visões de Yamamoto; Paccez; Malacrida (2011) as informações con-



tábeis tornaram-se ferramentas para usuários internos da empresa. Devido à evolução da contabilidade e o início do mercado de crédito e de capitais, as informações também passaram a satisfazer às necessidades dos usuários externos. Porém para Costa (2011) na Contabilidade Gerencial, “seus principais usuários são os internos (...), diferentemente da contabilidade financeira, em que os usuários das informações são, além dos internos, os externos”.

Sobre o surgimento da Contabilidade Gerencial Crepaldi (2017) foi a partir da Contabilidade das antigas eras que os usuários passaram a ter interesse em empresas, sindicatos, governo, fisco, investidores, credores, etc. De modo geral, os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmento de mercado e produtos e clientes para administrarem seus negócios. Assim, a Contabilidade Gerencial surge para viabilizar essas informações por meio de coleta e processamento de informações através de sistema operacional.

A Contabilidade Gerencial foi (e ainda é) fortemente influenciada pela escola americana e pelo desenvolvimento do ambiente corporativo, principalmente das grandes indústrias. Porém, como aponta Carraro et al. (2018) seu processo evolutivo, enfrentou uma forte crise nos anos 80, motivada pelo fato de que a Contabilidade Gerencial não conseguia atender às demandas informacionais necessárias, estando aquém das expectativas dos tomadores de decisão. O cumprimento da missão das entidades empresariais está embasado na conceituação de criação de valor associado ao mesmo escopo do processamento de informações originado pela contabilidade para que as diversas entidades possam cumprir suas obrigações.

Nos séculos mais recentes, com desenvolvimento do mercado financeiro e a criação da sociedade por ações como forma de sociedade comercial, a contabilidade passou a ser considerada um significativo mecanismo para o desenvolvimento da sociedade, uma vez que é responsável por condensar as informações financeiras necessárias para fazer os negócios girarem economicamente, no entanto, as organizações carecem de informações para conduzir o gerenciamento. Garisson et al. (2013, p.19) diz, nessa dimensão, que a Contabilidade Gerencial está relacionada, unicamente, com a administração da empresa, onde se busca preencher informações que se adaptem de maneira válida e concreta ao padrão decisório do gestor.

Uma revolução adicional e talvez ainda mais crucial na Contabilidade Gerencial pode ser necessária para ajudar as empresas a enfrentar os desafios globais nos mercados de produtos. Isso sugere que há a necessidade de liberar a Contabilidade Gerencial do chão de fábrica para permitir que ela também ajude diretamente a enfrentar esses desafios do mercado. Essa reorientação permitiria a sua concentração no valor agregado da empresa em relação a seus concorrentes. Poderia também ajudar a monitorar o desempenho da empresa no mercado usando uma série de variáveis estratégicas em um horizonte longo para que os planos estratégicos se concretizassem (AMORIM, 2015).

Assim, no século XIX a partir da Revolução Industrial, devido as indústrias têxtil, militar e ferroviária utilizarem informações para gerenciar seus negócios com o objetivo de controlar as atividades e melhorar a eficiência operacional (PADOVESE, 2015). Assim, ao longo dos anos e com o aumento da competitividade, a Contabilidade Gerencial foi se adaptando para prover os gestores com informações necessárias para a continuidade dos negócios.

Grande; Beuren (2011) defende que, no final do século XIX, com o advento das grandes companhias de produção industrial, tornaram-se necessárias novas técnicas de controle e custeio dos produtos. Com o crescimento das empresas, mais era exigido da contabilidade como fonte de informações e controle dos resultados da gestão, um enfoque mais gerencial.

No século XX, por volta dos anos de 1980, a Contabilidade Gerencial atuava como apoio para a Contabilidade de Custos, por meio da elaboração dos orçamentos e através da padronização dos relatórios (BUESA, 2010). É importante frisar que esse processo se manteve praticamente inalterado até 1999, quando a Contabilidade Gerencial passou a ser considerada como um órgão rico em e informações, que auxiliava na tomada de decisão.

Tempos depois, já em meados da década de 1990, começam a ser trabalhadas novas estratégias não somente com enfoque no controle, no planejamento e na redução das perdas, mas também visando agregar valor ao produto da empresa (BUESA, 2010). E para atender a essa demanda, a Contabilidade Gerencial criou novas ferramentas, como o *Balanced Scorecard*, que demonstra os indicadores do sucesso econômico da empresa.

Nota-se que a Contabilidade evoluiu de forma significativa e, segundo Grande; Beuren (2011) a Contabilidade Gerencial é o mecanismo incumbido de fornecer informações para os gestores, isto é, as que estão dentro da organização e que são responsáveis pelo processo decisório da organização. Portanto, essa pode estar relacionada com a contabilidade financeira, que está elencada com a disponibilidade de informações para os acionistas, credores e outros ligados a ela, dentro ou fora da organização.

O cumprimento da missão das entidades empresariais está embasado na conceituação de criação de valor associado ao mesmo escopo do processamento de informações originado pela Contabilidade para que as diversas entidades possam cumprir suas obrigações. Existem diversos registros que afirmam que as antigas civilizações tinham técnicas contábeis. Segundo Crepaldi (2017, p.3), foi a partir da “Contabilidade das antigas eras que os usuários passaram a ter interesse em empresas, sindicatos, governo, fisco, investidores, credores, etc”. De modo geral, os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmento de mercado e produtos e clientes para administrarem seus negócios. Assim, a Contabilidade Gerencial surge para viabilizar essas informações por meio de coleta e processamento de informações através de sistema operacional.

Considerado o pai da Contabilidade, Frei Pacioli é tido, em termos de registro histórico, como um dos primeiros impressos com relação a Contabilidade pelo mundo (BONHO; SILVA; SANTOS, 2018). Nos séculos mais recentes, com desenvolvimento do mercado financeiro e a criação da sociedade por ações como forma de sociedade comercial, a contabilidade passou a ser considerada um significativo mecanismo para o desenvolvimento da sociedade, uma vez que é responsável por condensar as informações financeiras necessárias para fazer os negócios girarem economicamente, no entanto, as organizações carecem de informações para conduzirem o gerenciamento. Garisson et al. (2013) diz, nessa dimensão, que a Contabilidade Gerencial está relacionada, unicamente, com a administração da empresa, onde se busca preencher informações que se adaptem de maneira válida e concreta ao padrão decisório do gestor. Atrill e Mclaney (2014, p. 27) enfatiza as quatro fases na evolução da Contabilidade, conforme figura 1 abaixo.

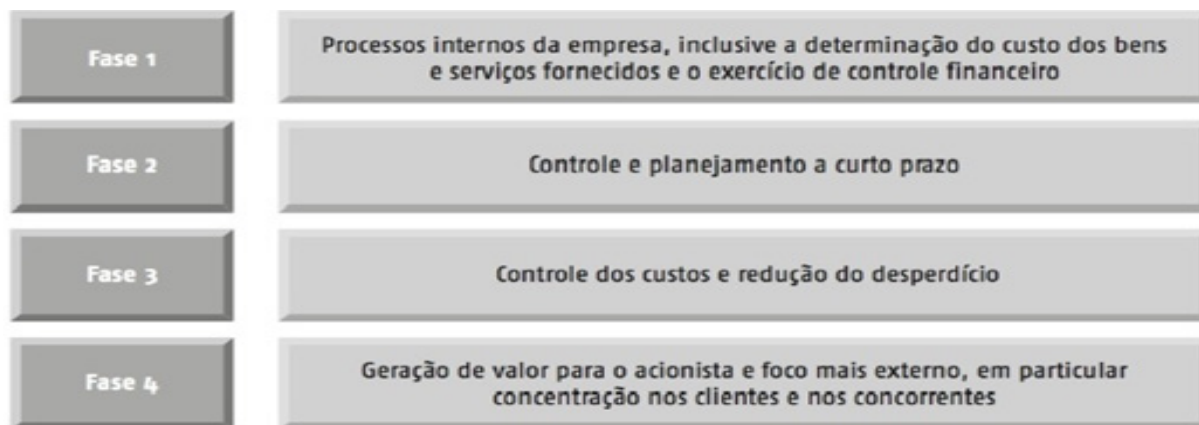


Figura 1 – As quatro fases na evolução da Contabilidade Gerencial  
Fonte: (ATRILL; MCLANEY; 2014 p.27).

Na figura acima, o autor afirma que cada fase ocorre em um dado período, da economia, totalmente propício à realidade da época e são alternadas conforme as mudanças econômicas. Ele ainda afirma que essas fases são acumulativas e não meras substitutas das anteriores. A fase 2, por exemplo, que trata do controle e planejamento de custos, é uma parte importante do trabalho da contabilidade, embora novas fases tenham surgido e se complementado.

Conclui-se então que a Contabilidade Gerencial evoluiu significativamente ao longo do tempo e tornou-se ferramenta essencial para o ramo da Contabilidade e tem o objetivo de facilitar mecanismos para que os administradores de empresas descompliquem suas funções gerenciais. Para Andrade et al. (2014) a relevância do profissional com visão gerencial, para a organização, é a de possuir uma formação, com conhecimento amplo, para obter os resultados propícios para a tomada de decisão. Além de conhecer sobre os conceitos de microeconomia, deve saber sobre os tipos de administradores, de como reagem para a decisão, pois os gestores possuem distintas competências e formas de pensar, mas geralmente, buscam ferramentas e informações simples para terem uma visão prática na gestão. E essas ferramentas foram abordadas no capítulo a seguir.

### 3. FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Atualmente, na Contabilidade Gerencial as empresas podem delegar diversas atividades a soluções tecnológicas com o auxílio de ferramentas de gestão. Como resultado, seus especialistas ganham um tempo valioso para assumir posições analíticas e estratégicas. Nesse contexto, as ferramentas de gestão são de demasiada ajuda para os funcionários, independentemente do setor em que trabalham.

Outrossim, destaca-se que os setores financeiros e comerciais podem se beneficiar muito com isso, pois ao se automatizar os processos, os especialistas da empresa recebem tarefas menos mecânicas e repetitivas e podem se concentrar em tarefas mais analíticas e estratégicas (PAMPLONA et al., 2014).

Em última análise, as ferramentas de gestão podem auxiliar na organização das áreas empresariais e seus processos associados. Além disso, fica claro que ela é necessária para a efetivação da participação ativa na assistência diária ao trabalho.

Em vista disso, mediante a mutação digital presente na sociedade, essas ferramentas tecnológicas oferecem soluções para os novos serviços criados pelo mercado. Assim, adquire-se mais produtividade, economia de tempo e além de meio para a organização de setores (SILVA; VIEIRA, 2015). Nesse ínterim, quando se fala de dinheiro e negócios, fala-se de atividades que precisam de intensa concentração para acompanhar números, índices e dados que estão sempre mudando.

Dessa forma, com a utilização de ferramentas da Contabilidade Gerencial pode haver uma diminuição nos erros de processamento de informações. Destaca-se que esses dados podem ser atualizados automaticamente, dando aos gestores mais tempo para tomar decisões rápidas e decisivas. Assim, integra-se às ferramentas de contabilidade gerencial os seguintes elementos: gestão de documentos; escrituração contábil; sistema de cobrança, gestão financeira, auditoria, balanço patrimonial e controle de custos. No que tange às ferramentas modernas, os seguintes autores às destacam em:

ABC, gestão baseada em atividades (ABM), contabilidade de ganhos, custeio do ciclo de vida, gestão estratégica de custos para a cadeia de valor, avaliação contábil do posicionamento competitivo, medidas qualitativas de performance, Balanced Scorecard, custeio meta e custeio Kaizen, Just in Time e benchmarking (TEIXEIRA et al., 2011, p.113).

Quanto a gestão de documentos, primeira ferramenta citada, pode-se afirmar que empresas que lidam com grande quantidade de documentos, como NFs, dentre outras, devem consolidar as informações em um único local. Dessa forma, a gestão de documentos oferece uma ocupação de espaço físico menor dentro das empresas. Assim, entre as ferramentas de gestão mais importantes para os setores financeiros e comerciais, destaca-se a gestão documental (SILVA; VIEIRA, 2015).

Como observou-se, com essa ferramenta o gerenciamento de arquivos acontece com mais facilidade e celeridade também, além de permitir acesso, edição e compartilhamento seguro de informações, não havendo risco de perda ou roubo de documentos. Na escrituração contábil, a contabilidade pode ser uma aliada valiosa na hora de tomar decisões críticas e estratégicas. Para tanto, as ferramentas de gestão disponibilizam um útil banco de dados com encargos diferenciados da empresa, especificamente adaptados às suas necessidades, tal como acontece na escrituração contábil (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017).

No sistema de cobranças, acontece que, por conta da automatização dos pagamentos, seus especialistas devem ser os únicos responsáveis pelo acompanhamento do processo, sem interação direta com a atividade. Com base nisso, todo tipo de inadvertência é prevenido com antecedência, dando aos profissionais mais recursos e tempo para traçar diferentes estratégias para mitigar os danos (PAMPLONA et al., 2014).

No que diz respeito à gestão financeira, a utilização de software de gestão é uma das ferramentas mais relevantes no âmbito da contabilidade gerencial, haja vista que o setor financeiro busca automatizar e agilizar seus processos. Dessa forma, a organização financeira de uma empresa se beneficia desse tipo de solução, sem falar que ao se integrar com outras soluções, como um sistema contábil, o diálogo entre ambas ocasiona ainda mais poder de automação. Como resultado, seus funcionários serão mais produtivos e poderão se dedicar mais à outras atividades estratégicas (SILVA; VIEIRA, 2015).



Referente a auditoria interna, ela atua na avaliação das práticas empresariais. Destarte, isso inclui a contabilidade, o controle financeiro e as políticas de gestão, além das áreas que devem ser monitoradas para identificar melhorias contínuas em sua execução. Nesse sentido, as ferramentas de gestão auxiliam na criação de auditorias, na compilação de resultados e no diagnóstico de falhas e adequações nos processos de trabalho para qualquer tipo de empresa (PAMPLONA et al., 2014).

Fala-se também do controle de custos, onde essa ferramenta de gerenciamento ajuda na contenção de custos. Vale a pena considerar esse tipo de solução se você estiver seguindo uma série de orçamentos. Com isso, fica mais fácil acompanhar o desempenho de cada área para determinar se a meta orçamentária está sendo cumprida (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017).

No âmbito do balanço patrimonial, o mesmo indica aos seus profissionais a demonstração de lucros, além das dívidas e patrimônio da empresa. A utilização de tal ferramenta de gerenciamento previne erros e ajuda na preparação dos relatórios. Com isso, os resultados serão mais precisos quanto a avaliação das condições financeiras de uma empresa (SILVA; VIEIRA, 2015). O balanço patrimonial é uma das modalidades principais de demonstrações, onde seu intuito é descrever paulatinamente o cenário financeiro da empresa, em que se retrata o seu patrimônio. Geralmente esse demonstrativo é exibido periodicamente ou ao final das atividades. Desse modo, a relevância do balanço patrimonial está voltada para conhecer a uniformidade e o equilíbrio das figuras patrimoniais por meio do conhecimento das causas, efeitos, tempo, espaço, qualidade e quantidade, em que os dados se apresentam em formato de gráficos dimensionais (SOUZA; RIOS, 2011).

Conforme a Lei nº 6.404/76, o balanço patrimonial se subdivide em três partes: o ativo, o passivo e o patrimônio líquido. O primeiro trata de diagnosticar os bens e direitos, enquanto que o segundo compreende as obrigações com terceiros, e por fim, o patrimônio líquido que reúne a diferença entre o valor ativo e passivo, ou seja, trata-se dos próprios recursos da entidade. Vale ressaltar que para uma compreensão maximizada, as contas do ativo deverão ser organizadas conforme o nível de liquidez, e por outro lado, as contas do passivo deverão ser organizadas em ordem decrescente do nível de exigibilidades de pagamentos (SOUZA; RIOS, 2011).

As notas explicativas são informações complementares as demonstrações e visam fornecer informações necessárias para esclarecimento da situação patrimonial, de determinada conta, saldo ou transação, ou para menção dos fatos que podem alterar futuramente a situação patrimonial da empresa. Estas informações são úteis não somente aos gestores, como também aos sócios na tomada de decisão e ao fisco que ao se deparar com variações patrimoniais poderá recorrer a estas (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017).

Os aspectos que devem ser levados em consideração no momento da elaboração de notas explicativas são: relevância ou materialidade do item e a sua natureza em relação ao tipo de atividade ou negócio da organização. As Notas Explicativas são necessárias e úteis para melhor entendimento e análise das demonstrações contábeis, aplicáveis em todos os casos que forem pertinentes.

De acordo com (PAMPLONA et al., 2014) as notas explicativas - NE contêm informação adicional em relação à apresentada nas demonstrações contábeis, elas oferecem des-

crições narrativas ou segregações e aberturas de itens divulgados nessas demonstrações e informação acerca de itens que não se enquadram nos critérios de reconhecimento nas demonstrações contábeis, portanto são necessárias e úteis para melhor entendimento e análise das demonstrações contábeis, ou seja, aplicáveis em todos os casos que forem pertinentes.

Assim, cabe inferir que a finalidade principal de uma nota explicativa no âmbito da administração pública municipal é fornecer aos seus usuários informações embasadas na gestão tanto no âmbito interno como sua atuação do controle social da aplicação dos recursos públicos. A divulgação das notas explicativas é de responsabilidade da gestão municipal, tal qual a sua elaboração é de responsabilidade do contador municipal. Assim, as NEs podem incluir quadros, tabelas, gráficos, textos e todos os recursos necessários ao melhor entendimento sobre as decisões (SOUZA; RIOS, 2011).

Citando ferramentas mais modernas, considera-se também o controle Custeio ABC. Tal componente permite ao gestor determinar se é necessário fazer pedidos de determinados produtos de fornecedores, bem como obter informações e dados de vendas a fim de reduzir a quantidade de capital investido em estoque (JOSE; FERRAZ, 2013). Outra ferramenta utilizada na gestão é o método Just in Time, que é um método empregado para compras de materiais, onde tudo o que é comprado deve estar na quantidade e período corretos, no qual deve ser entregue aos clientes rapidamente. Como resultado, as empresas não devem homiziar materiais disponíveis.

Quanto ao ABM, o mesmo refere - se a todo o conjunto de ações gerenciais realizadas a partir do ABC. Destarte, nada impede de investir na implantação de um sistema de monitoramento ABC se os gestores não agirem adequadamente diante dos dados coletados. O uso do ABM auxiliará a organização a tomar melhores decisões, melhorar o desempenho e obter maior retorno nas atividades pelas quais é responsável (PAMPLONA et al., 2014).

Já o *Balanced Scorecard*, se trata de um modelo de gestão estratégica que surgiu para refutar a noção de que, para ter sucesso, um negócio deve focar apenas em indicadores financeiros e operacionais. Ao mesmo tempo, o BSC é usado para definir estratégias e desenvolver planos em uma escala muito mais ampla (CARVALHO; SANTOS; SILVA; 2017).

Quanto ao Custeio Kaizen, ele se trata de uma ferramenta bem dinâmica e funcional que aumenta a produtividade mesmo diante da diminuição de custos. Dessa maneira, o mesmo é utilizado para manter níveis atuais de custo, trabalhando sistemicamente para reduzir os custos aos níveis desejados. Reitera-se que um sistema de custos kaizen abrange o sistema contábil da empresa, bem como seu programa de atividades no nível da fábrica (SILVA; VIEIRA, 2015).

Nessa esteira, quando se trata de gerenciar um negócio, a Contabilidade Financeira possui muitas ferramentas úteis. Os contadores elaboram um parecer aos gestores sobre como está o desempenho da organização através destas ferramentas gerenciais. Esses são os indicadores que medem a rentabilidade geral dos negócios e eliminam o risco de insucesso. Para ser usada como ferramenta de tomada de decisão, a Contabilidade Geral deve ser integrada à Contabilidade de custos, Contabilidade Financeira e outros dados contábeis.



## 4. VANTAGENS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Uma empresa é um grupo de pessoas que se reúnem para explorar a possibilidade de iniciar um negócio que produza ou forneça bens e serviços com o objetivo de ganhar dinheiro. Conforme Souza; Rios (2011) ela pode ser de natureza específica, governamental ou econômica mista, dentre outras formas jurídicas.

No mesmo sentido, as pequenas empresas têm maior potencial de crescimento em qualquer um dos setores em que atuam, desde que sejam flexíveis e eficientes (SOUZA; RIOS, 2011). Uma boa gestão empresarial é gerar lucro baseado em uma estratégia financeira bem definida com metas e objetivos bem definidos. O empresário contará para que este plano financeiro seja cumprido com excelência e rigor com a ajuda de recursos de Contabilidade.

Nesse contexto, dentre as vantagens do uso da Contabilidade Gerencial na gestão de empresas, reitere-se que no local de trabalho ela deve permitir que os empresários organizem suas atividades de forma eficaz e aproveitem ao máximo seus recursos.

Em outras palavras, a Contabilidade Gerencial segundo Carvalho, Santos e Silva (2017) na gestão de empresas aumenta o conhecimento dentro da empresa e reduz os riscos associados à tomada de decisões. Uma empresa bem organizada está ciente de todas as atividades, eventos e resultados apresentados dentro de seus muros.

Além de determinar o melhor método de tributação para uma empresa, o contador também fornece informações financeiras cruciais aos executivos da empresa, permitindo que eles tomem decisões acertadas. Muitas organizações o consideram um controlador. Nesse sentido, o papel do contador gerencial:

O papel do controller ou contador gerencial está refletido no envolvimento em inovações de gestão de custos e análise dos demonstrativos contábeis, visando dar suporte às decisões gerenciais. Cabe a eles a função de combinar ferramentas tecnológicas e criativas a fim de agregar e otimizar valores às suas organizações ao reduzir custos e ao servir como parceiros empresariais (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017, p.19).

O contador gerencial possui as qualificações usadas para entender os dados contábeis e analisa os gastos de forma e enviar essa análise para o direcionamento. Dessa forma, ele está constantemente explicando aos donos da empresa quais ações não trouxeram os resultados desejados, bem como quais medidas tomar para melhorar a gestão da empresa e a utilização dos recursos financeiros para obter sucesso na gestão do negócio (SILVA; VIEIRA, 2015).

Barbosa (2017) menciona que:

O gerente geral deve se esforçar para garantir que a administração tome as melhores decisões estratégicas no longo prazo. Para ser proativo no fornecimento de dados relevantes e oportunos sobre essas amplas questões de negócios, os contadores gerenciais devem ir além das informações contábeis básicas (BARBOSA, 2017, p.9).



Esses detalhes são fornecidos pelo contador geral por meio de relatórios, que mostram onde a empresa está ganhando dinheiro, perdendo dinheiro ou gastando dinheiro que não é necessário. Com habilidade e técnica, esse profissional fornecerá informações de contato sobre qualquer tipo de aquisição de resultado, como expandi-lo e o que fazer para garantir que a empresa permaneça ativa no mercado (SILVA et al., 2017).

Um contador gerencial deve ser um elemento com muita formação, conhecimento e técnicas para usar os métodos quantitativos e observar como os administradores reagem à forma e conteúdo dos demonstrativos contábeis. Deve ter conhecimento em áreas que ajudam no processo de decisão, como economia, contabilidade financeira e de custos, além de ter completo domínio da área tributária e estar sempre atualizado para diferentes métodos, técnicas e inovação (SILVA; VIEIRA, 2015).

Independentemente de o contador tomar decisões ou não, ele é responsável por fornecer informações precisas em tempo hábil para atender às necessidades dos administradores, além de garantir que esteja ciente de todos os detalhes relevantes nos momentos de tomada de decisão. Outrossim, o conhecimento dos mais recentes avanços em tecnologia e sistemas de informação, bem como a busca constante pelo conhecimento, são essenciais para que esse profissional cresça e obtenha os melhores resultados de mercado para sua empresa (SILVA et al., 2017).

Nesse contexto, a Contabilidade é uma ferramenta que permite que a gestão de uma empresa tenha um melhor entendimento da verdade por trás dos números da empresa, visto que mesmo que você seja um leitor, é difícil entender o que significam os resultados de um balanço patrimonial ou qualquer outro tipo de demonstração desse tipo (SILVA; VIEIRA, 2015).

Ademais, a importância da Contabilidade estar em entender não apenas o que aconteceu, mas também por que aconteceu, haja vista que embora uma alta margem de lucro possa parecer um resultado positivo, nem sempre é esse o caso. Acerca disso, faz mister ressaltar que se os números de uma empresa não forem investigados de maneira profunda e comparado com outros dados. Isso pode significar que o custo de produção foi excepcionalmente baixo tendo em vista a sazonalidade no valor de mercado da matéria prima (BONHO; SILVA; SANTOS, 2018).

Observa-se que uma oportunidade desperdiçada devido à falta de capacidade produtiva em um negócio gera grandes prejuízos. Da mesma forma, ressalta-se que os números negativos no final do ano nem sempre chamam mais atenção, em vez disso, eles significam investimentos de alto risco que renderão generosamente nos ciclos subsequentes.

Como resultado, frisa-se que a Contabilidade Gerencial é fundamental para o planejamento e controle de um negócio. As informações contínuas obtidas e escrutinadas pelas equipes podem orientar as decisões que moldam o futuro do negócio e servem de base para avaliar e aprender com os erros do passado (SILVA; VIEIRA, 2015).

Reitera-se que em muitas organizações, o papel de interpretar os dados financeiros para fins de definição de metas, alocação de recursos e mensuração do desempenho financeiro cabe ao Controlador ou Controller, profissional com larga experiência em contabilidade gerencial, capaz de comunicar o que é escondido atrás dos números da empresa



para o resto da equipe de gestão (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017).

Do mesmo modo, a Contabilidade Gerencial torna-se uma fonte de informação confiável e objetiva que pode melhorar a compreensão da própria empresa, suas operações e seu mercado, reduzindo os riscos associados nas tomadas de decisões.

Nessa senda, antes mesmo de pensar em aumentar a produção de uma empresa, a administração deve se atentar primeiro em determinar se os investimentos feitos nesse sentido serão recompensados com melhores resultados no futuro.

Nesse contexto, ressalta-se que com a Contabilidade Gerencial, é possível ver de forma objetiva se o aumento de produtividade é necessário ou vantajoso para uma empresa, também vale a pena considerar os insights gerados pela mesma, que é de grande valia.

Nessa trilha, se os dados de uma empresa são analisados corretamente, podem ser usados para apoiar ou refutar alguns pontos de vista na gestão, essencialmente sobre como maximizar a produtividade. Assim, como medida de exemplo, pode surgir uma situação em que investir nas capacidades da equipe costuma ser mais eficaz do que contratar mais pessoas. Da mesma forma, a compra de novos equipamentos pode ser uma decisão menos atraente do que uma boa manutenção dos equipamentos existentes (SILVA; VIEIRA, 2015).

Observa-se que da mesma forma que a produtividade pode ser usada para reduzir custos, a Contabilidade Gerencial pode ser usada para fazer o mesmo. Com a contabilidade gerencial as análises meticulosas das despesas e investimentos de uma empresa podem revelar quais são despesas meramente desnecessárias (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017).

Entende-se que Contabilidade Gerencial na gestão de empresas é mais do que apenas diminuir custos, também indica onde é necessário paralisar custos e onde é melhor gastar mais. Diante de uma gestão eficaz, não há espaço para enganos ou achismos. Por tanto, para ter segurança em suas decisões, o administrador de um negócio deve ter dados específicos que indiquem qual caminho deve ser tomado, haja vista que é normal encontrarmos empreendedores ou administradores de primeira viagem sem uma base profissional sólida que acreditam que o principal fator que impulsiona o preço de um produto ou serviço é o custo para a empresa (PAMPLONA et al., 2014).

Cumprido falar, que uma previsão estratégica leva em consideração uma variedade de outros fatores como demanda, perfil do consumidor, concorrência e até mesmo a época do ano. Dessa forma, com a contabilidade gerencial, é possível prever e testar preços mais inteligente, o que trará melhores resultados para o negócio ao longo do tempo.

Como visto, a Contabilidade Gerencial em torno das empresas disponibiliza números que permitem que o processo decisório seja realizado com menos riscos e mais precisão. De acordo com Garrison et al. (2013) Naturalmente, ainda existe a possibilidade de erro, mas com a informação correta, a probabilidade de erro é bem menor em relação a aleatoriedade básica de um gestor desinformado.

Por fim, salienta-se que a Contabilidade Gerencial é defesa a uma gestão eficaz.

Os orçamentos elencados em cada âmbito empresarial são melhores evidenciados com números que demonstram relutâncias ocasionadas por algum empreendimento. Assim, compras e investimentos, assim como vendas e lucros, podem ser melhores avaliados. Reitera-se que a gestão contábil em uma empresa nunca é fácil, especialmente quando a mesma é de grande porte ou possui um rápido desenvolvimento. Assim, a contabilidade gerencial utilizada com inteligência nesses processos entrega resultados satisfatórios tanto dentro como fora das planilhas (ATRIL; MCLANEY, 2014).

Mais e mais os gestores ambicionam informações acerca de segmentos de mercado, mercadorias e consumidores. Destarte, isso serve não somente para um certo controle financeiro, como também para controle operacional e de custos. Dessa maneira, essa resposta é obtida por meio de um processamento de informações que são continuamente processados e armazenados (PAMPLONA et al., 2014). Destaca-se que um bom gerenciamento contábil na gestão empresarial é capaz de fornecer uma boa resposta no desempenho de atividades, projetos e produtos da empresa, assim como influencia positivamente com a situação econômica e financeira mediante informações claras e precisas.

Ademais, a contabilidade gerencial permite que dados acerca de segmentos de mercado, mercadorias e consumidores sejam constantemente atualizados e enraizados na relação com os procedimentos contábeis. Destarte, a contabilidade financeira na gestão empresarial não serve somente apenas de controle financeiro, mas também para controle operacional e de custos, o que é obtido através de um processamento de informações armazenadas que jamais devem ser negligenciadas em nenhuma organização (CARVALHO; SANTOS; SILVA, 2017).

O conhecimento do mercado referente a concorrência e preços a serem disponibilizados, assim como gestão de despesas, fluxo de caixa, orçamento e controle de clientes fazem com que o empreendedor chegue a conclusões consistente que influenciem positivamente no funcionamento da empresa, impedindo a paralisação das atividades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Contabilidade Gerencial, assim como seus dispositivos, é essencial para a gestão adequada de qualquer entidade empresarial, pois deixa de lado todos os aspectos críticos que cercam as decisões de uma empresa, motivo esse que faz com que muitas sociedades empresariais se encontrem em situações que poderiam ter sido evitadas se tivessem à frente de sua gestão ferramentas que contribuíssem para às tomadas de decisões.

Como resultado desta Revisão de Literatura, observou-se que há diversas formas da contabilidade financeira auxiliar no controle dos negócios empresariais e prevenir as organizações de potenciais desequilíbrios comerciais. O uso das ferramentas financeiras como o orçamento, fluxo de caixa, controle de contas a pagar, a receber, estoque e custo, além de indicadores de desempenho, fornecem informações críticas para auxiliar as empresas nas tomadas de decisões.

Além disso, viu-se que os indicadores de desempenho são uma ferramenta poderosa para auxiliar os empresários na tomada de decisões, pois disponibilizam informações



acerca dos índices de liquidez, rentabilidade e retorno sobre o capital. Destarte, após o processamento das informações contábeis, os indicadores de liquidez demonstram o verdadeiro estado que uma empresa se encontra, visto que as informações contábeis são consistentes e confiáveis.

Por fim, conclui-se que o sucesso de qualquer negócio não depende apenas da Contabilidade Gerencial, posto que, na gestão empresarial, deve coexistir um sistema abrangente que organize as operações de um negócio, ou seja, que analise todos os seus aspectos e contribua significativamente para uma boa gestão. Outrossim, à luz do trabalho apresentado, sugere-se que um estudo de campo seja realizado para examinar a aplicabilidade do processo contínuo de gestão financeira para as empresas, pois isso ajudaria a entender a realidade da organização investigada.

## Referências

- ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade Gerencial para tomada de decisão**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BONHO, Fabiana Tramontina; SILVA, Filipe Martins da Silva; SANTOS, Aline Alves dos. **Contabilidade básica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- BUESA, N. Y. A. Evolução Histórica da Contabilidade como Ramo do Conhecimento. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. V1. nº 1. 2010. Disponível em: [http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/natasha\\_adm.pdf](http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/natasha_adm.pdf). Acesso em: 16 mar. 2022.
- CARVALHO, Gabriela de Andrade; SANTOS, Natália Povidaiko Suto; SILVA, Valéria Lopes Guerra. SPED: uma ferramenta da contabilidade gerencial para a tomada de decisão. 2017. **Diálogos de Contabilidade: teoria e prática** Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1935> Acesso em: 25. abr.2022.
- CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. **Destaques da Contabilidade Gerencial**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GARRISON, Ray H. et al. **Contabilidade Gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- JOSÉ, Douglas Lima; FERRAZ, Augusta da Rocha Loures. **Contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas: enfoque nos índices econômicos e financeiros**. 2013. Disponível em: <http://www.faete.edu.br/papers/9>. Acesso em: 25.abr.2022.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PAMPLONA, Edson De Oliveira; et al. **Gestão de custos baseada em atividades abm - com apoio de sistema gráfico integrado no CPQD fundação centro de pesquisa e desenvolvimento em telecomunicações**. 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2294/2294>. Acesso em: 25 abr.2022.
- SILVA, Manuela Alvares. VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **Redeca**. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/28559>. Acesso em: 25. abr.2022.
- SILVA, et al. Francisca Jaqueline. **O impacto da utilização das ferramentas da contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/eedic/article/viewFile/2697/2330>. Acesso em: 25. abr.2022.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: [www.aems.edu.br/conexao/edicaoatual/sumario/downloads/2014/contabilidade%20gerencial%20nas%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf](http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoatual/sumario/downloads/2014/contabilidade%20gerencial%20nas%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf). Acesso em: 25. abr.2022.

YAMAMOTO, Maria Vitigo; PACCEZ, João Dominici; MALACRIDA, Maria Jane Conterra. **Fundamentos da Contabilidade: a nova contabilidade no contexto global**. São Paulo: Editora Saraiva: 2011.



# CAPÍTULO 51

## **CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA EM ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO**

*MANAGEMENT ACCOUNTING APPLIED TO AGRIBUSINESS  
ORGANIZATIONS*

**Ana Paula Coelho Vale<sup>1</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**A** Contabilidade Gerencial é uma ramificação da ciência contábeis que surgiu para fornecer informações para a identificação, mensuração e análise econômica e financeira de uma empresa. É entendida como um instrumento de gestão que ajuda os gestores através de ferramentas gerenciais a realizar o gerenciamento de seus negócios e tomar melhores decisões. O Agronegócio tornou-se um dos mais importantes mercados da economia global e vem produzindo cada vez mais, por isso a Contabilidade Gerencial é muito importante para esses negócios, pois contribui para o aprimoramento das suas técnicas de produção assim como disponibiliza informações relevantes para o controle de suas atividades. Contudo, ainda se tem enfrentado barreiras por parte dos administradores em relação a essa ferramenta, ela ainda é entendida como uma simples obrigação fiscal. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo compreender a importância da contabilidade gerencial para as empresas do ramo do agronegócio. Para que esses objetivos fossem alcançados foi realizado um levantamento bibliográfico de publicações mais recentes sobre o assunto. Como resultados obtidos, foi possível identificar que a contabilidade gerencial para o agronegócio garante a essas empresas, melhor clareza no planejamento de seus orçamentos, auxilia na tomada de decisões e possibilita maior controle e gestão.

**Palavras-chave:** Contabilidade Rural. Agronegócio. Ferramentas Gerenciais.

## Abstract

**M**anagement Accounting is a branch of accounting science that emerged to provide information for the identification, measurement, and economic and financial analysis of a company. It is understood as a management tool that helps managers, through managerial tools, to manage their business and make better decisions. Agribusiness has become one of the most important markets in the global economy and has been producing more and more, therefore Management Accounting is very important for these businesses, as it contributes to the improvement of their production techniques as well as providing relevant information to control their activities. However, administrators are still facing barriers in relation to this tool; it is still seen as a simple fiscal obligation. Therefore, the present study aims to understand the importance of management accounting for companies in the agribusiness sector. For these objectives to be achieved, a bibliographical survey of the most recent publications on the subject was carried out. As obtained results, it was possible to identify that management accounting for agribusiness guarantees these companies better clarity in planning their budgets, assists in decision making and enables greater control and management.

**Keywords:** Rural accounting. Agribusiness. Managerial tools.



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é caracterizada por ser uma ferramenta importante de gerenciamento de informações para uma empresa, serve para realizar a gestão e identificar a melhor tomada de decisão. É uma ramificação da ciência contábeis que disponibiliza ferramentas que contribuem nos processos de identificação, mensuração e análise de informações econômicas e financeiras, passou a ser utilizada para o planejamento e controle dos dados contábeis. E cabe ao contador saber utilizar esses dados fornecidos pela contabilidade gerencial da melhor forma possível, saber interpretá-los e identificar informações úteis para o processo decisório de uma organização.

Além dessas características, a contabilidade gerencial aplicada ao agronegócio pode ajudar e identificar melhorias de qualidade, eliminando perdas e aumentando a produtividade, sempre em busca de melhores resultados. Auxilia ao pequeno e médio produtor para um melhor desempenho, lucratividade e no processo decisório. Apresentando os conceitos e pontos positivos que a atividade contábil trará em prol de sua empresa. Pois, o agronegócio constitui uma parcela significativa de riqueza, ele é responsável por representar uma ótima porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) e metade das exportações para o país

Portanto, esta pesquisa é fundamental para agregar informações aos profissionais de contabilidade e empreendedores no ramo do agronegócio, e assim diante das informações apresentadas, esse tema tem ocasionado grande interesse por parte de empreendedores que estão em busca da rentabilidade desejada de seus negócios. Neste cenário, observa-se a importância da discussão sobre a aplicação da contabilidade gerencial em empresas de agronegócios, pois esse setor tem ganhos significativos e é um dos fatores que mais contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico nacional.

Entende-se, que a contabilidade gerencial é de suma importância para as empresas, e é entendida como um grupo de técnicas e ferramentas gerenciais que fornece informações para o desenvolvimento e a tomada de decisão. Com isso, surge o seguinte questionamento: Como a contabilidade gerencial pode contribuir para as empresas do agronegócio?

Diante disso, este trabalho tem por objetivo geral compreender a importância da contabilidade gerencial para as empresas do ramo do agronegócio. Já os objetivos específicos são: Conceituar contabilidade gerencial identificando suas características nas empresas rurais; demonstrar a atuação e o desenvolvimento do agronegócio por meio da contabilidade gerencial e indicar os benefícios que a contabilidade gerencial traz em prol das empresas do agronegócio.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a revisão de literatura com uma abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa foi realizada através de livros e artigos científicos, coletados em bases de dados e plataformas digitais acerca do assunto que integrarão esta pesquisa. Deste modo, a pesquisa tem como base a obtenção dos dados sobre a importância da contabilidade gerencial no meio rural e foi realizada com base em estudos publicados mais recentemente, que demonstram a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade surgiu das atividades agrícolas e zootécnicas, ou seja, o homem do campo verificou a necessidade de mensurar e controlar o conjunto de seus bens. Hoje já se tem uma contabilidade mais evolutiva, que utiliza ferramentas mais eficientes para análise mais clara do cenário que a empresa atua (KRUGER; MAZZIONI; BOETTCHER, 2009).

Outra comparação válida é feita por Almeida e Borges (2020) que evidenciam a contabilidade como uma ciência que já existe há muito tempo, que tem como finalidade organizar e gerenciar os lucros das empresas, com foco no aumento desses lucros através de diversas ferramentas gerenciais capazes de controlar o negócio. Contudo, a contabilidade tornou-se uma ferramenta imprescindível que engloba uma gestão mais centralizada para tomada de decisão.

De Souza et al. (2018) informam que, “com o avanço tecnológico, surgiu-se a necessidade da contabilidade não se limitar somente a elaborar relatórios ou demonstrar resultados, como também, fornecer dados para a tomada de decisão e planejamento financeiro da organização”. Por isso, surge a contabilidade gerencial para contribuir no controle dos gastos e leva melhorias no resultado da atividade produtiva. Segundo Martins (2011), a contabilidade tem ramificações e especializações, mas que possuem o mesmo foco de estudo que é o patrimônio. Ainda de acordo com a autora, existem nove ramos da contabilidade que são:

- Contabilidade de Custos;
- Contabilidade Imobiliária;
- Contabilidade Rural;
- Contabilidade Bancária;
- Auditoria;
- Análise de Balanços;
- Teoria da Contabilidade;
- Contabilidade Gerencial;
- Contabilidade Pública.

Os primeiros relatos da contabilidade gerencial tiveram início na pré-história da humanidade, quando o homem começou a viver em civilização e a controlar o seu patrimônio (DUTRA, 2019). A contabilidade gerencial tem como foco principal a geração de informações contábeis para uma melhor tomada de decisão, essas informações são geradas



para gestão dos negócios (KÜNTZER; PIENIZ, 2018). Os autores informam ainda que a contabilidade gerencial serve para identificação, análise e comunicação de informações contábeis, são ferramentas que as empresas utilizam para ter uma análise melhor das informações sobre seus negócios através de análises mais detalhadas.

De acordo com Tarifa, Dos Reis e Almeida (2019), existem quatro estágios da contabilidade gerencial que fomentaram o que ela é hoje. A síntese que compila esses estágios está abordada na tabela 1.

<b>Estágio</b>	<b>Período</b>	<b>Foco</b>
Estágio 1	Anterior a 1950	Determinação de custos e controle financeiro.
Estágio 2	De 1950 a 1965	Provedor de informação para o planejamento e controle financeiro.
Estágio 3	De 1965 a 1985	Redução do desperdício de recursos nos processos de negócio.
Estágio 4	De 1985 a atual	Criação de valor por meio do uso eficaz de recursos.

Tabela 1 – Evolução da Contabilidade Gerencial

Fonte: Tarifa, Dos Reis e Almeida (2019), adaptado de IMAP 1, IFAC (1998).

O que se pode concluir a respeito desta teoria é que no primeiro estágio da contabilidade gerencial, houve a determinação de custos e controles financeiros sendo uma técnica que aborda atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa. No estágio 2 surge o provedor de informação para o planejamento e controle financeiro, aqui o foco era promover informações para o gerenciamento e o controle financeiro. Já no estágio 3 caracteriza-se pela redução dos desperdícios de recursos nos processos de negócios que consiste pelo início da competição global e a evolução na tecnologia que impactou o setor industrial. E por fim, o que estágio 4 caracterizado até os dias atuais, dá-se pelas constantes mudanças no mercado, onde as empresas tem como foco a criação de valor para seus clientes (TARIFA; DOS REIS; ALMEIDA, 2019).

## 2.2 Caracterização da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial está voltada para o gerenciamento dos recursos de uma organização. E cabe ao contador através da contabilidade gerencial estudar a situação do patrimônio empresarial e apresentar os meios cabíveis para a empresa alcançar os seus objetivos (NOGUEIRA; SILVA; HALL, 2018, BITTARELLO; ALTOÉ; SUAVE, 2021).

Vale ressaltar, que ao longo da história a contabilidade gerencial foi se moldando e tornou os processos melhores. Neste contexto destacam-se pelas pesquisas realizadas, que para as organizações a contabilidade gerencial serve para ajudar na tomada de decisões relacionadas às atividades operacionais e questões financeiras, porém muitas das empresas ainda utilizam métodos tradicionais nada convencionais para o gerenciamento do seu negócio (OLIVEIRA; MOREIRA, 2019). De acordo com Padoveze (2012, p.48), as principais características a respeito da contabilidade gerencial:

- A contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas;

- A contabilidade gerencial é mais analítica, mais detalhada que a contabilidade financeira. A contabilidade financeira apresenta seus relatórios para os usuários externos em formatos sintéticos, em grandes números, como, por exemplo, o balanço patrimonial;
- A contabilidade gerencial parte das informações existentes na contabilidade financeira e faz os complementos necessários para o uso dos gestores. Não tem modelos específicos de relatórios. As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados para o perfil do usuário do relatório.

Segundo Almeida e Borges (2020) sabendo o gestor utilizar as informações contábeis e que conheça a sua aplicabilidade, pode usufruir da contabilidade gerencial e através dessa ferramenta melhorar a gestão de seus negócios, o planejamento da produção, melhorias para tomada de decisão e o maior controle sobre as suas atividades, e assim está cada vez mais aptos a competir no mercado do agronegócio.

### **2.3 Importância da contabilidade gerencial**

A contabilidade gerencial proporciona para as empresas todos os esforços para organizar e gerenciar seus lucros visando o aumento do patrimônio. Adota-se, de ferramentas que contribuem para a gestão dos negócios, tornando-se possível gerenciar e conquistar riquezas, mas do que apenas conquistar bens, a contabilidade gerencial permite uma visão clara sobre a situação e principalmente os fatores de riscos e dificuldades que a empresa passou ou poderá passar (ALMEIDA; BORGES, 2020).

Dessa forma, cabe ao gestor da empresa ter consciência quais são os benefícios que a contabilidade gerencial pode proporcionar ao seu negócio. Este é um conceito que leva em consideração a importância das informações contábeis e como esses dados comprovam a realidade em que se encontra a empresa, pois essas informações precisam ser confiáveis e úteis aos gestores, pois assim eles têm uma noção do que precisa fazer para alcançar os objetivos traçados (ALMEIDA; BORGES, 2020).

## **3. DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO POR MEIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Segundo Vilhena e Antunes (2010), o agronegócio ou atividade rural é aquela por meio agrícola, pecuária, extração e a exploração vegetal e animal, cultivo da terra, criação de animais, entre outros, ou seja, a atividade rural está relacionada com tudo que envolve o trabalho agropecuário até a comercialização de um determinado produto.

Para Soares e Jacometti (2016), o agronegócio é dividido em quatro atividades que giram em torno da agropecuária, que estão segmentados em fornecedores de insumos; as atividades da agropecuária; os processos de transformação da agroindústria; armaze-



nagem, transporte e distribuição. A sistematização desse processo pode ser verificada na figura 1.

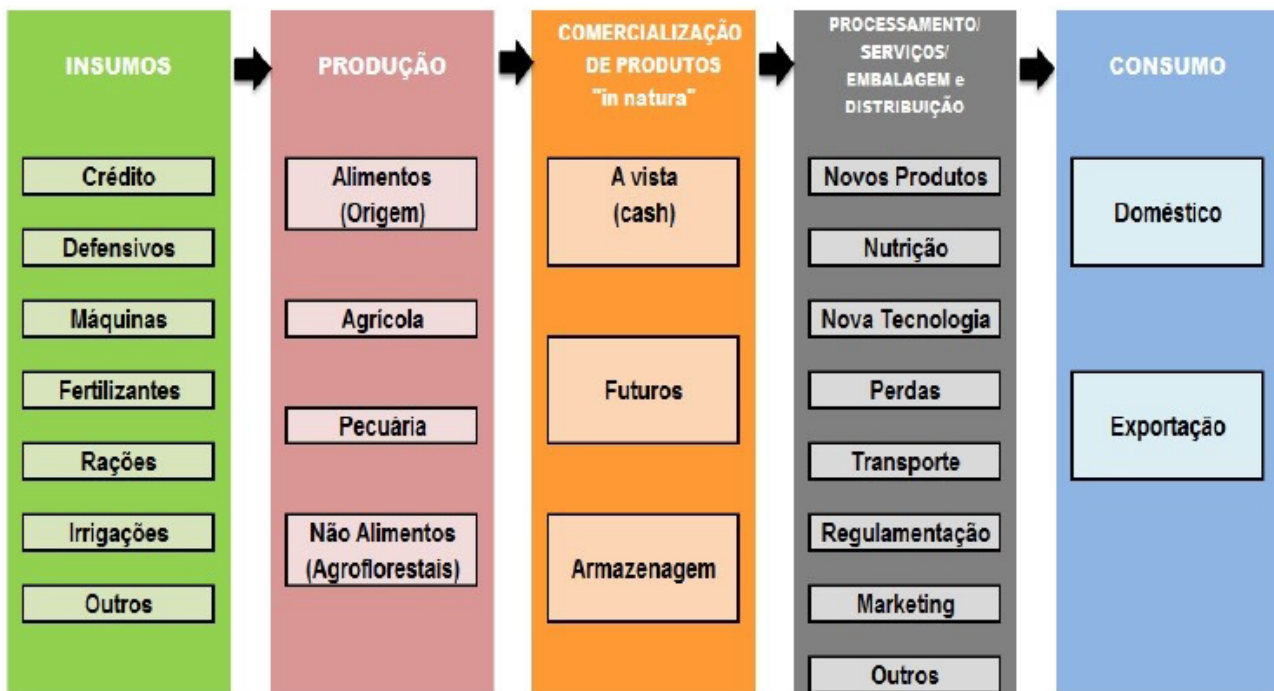


Figura 1 – Sistematização do Agronegócio

Fonte: Soares e Jacometti (2016) adaptado de Henry de Frahan (1992).

A partir da figura anterior, o agronegócio é formado por essa sistematização que formam o processo produtivo e comercial. Contudo, essa estrutura deixa claro quais são as etapas do processo sendo bastante importante para uma organização (SOARES; JACOMETTI, 2016).

O agronegócio vem crescendo progressivamente no Brasil, sendo um dos produtos com um crescimento econômico muito importante, dados do CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil) informam que só em 2020 o setor teve a soma de bens e serviços que chegou a R\$ 1,98 trilhão ou 27% do PIB brasileiro, valor relativamente bom, onde o ramo agrícola foi o responsável por 70% desse valor (R\$ 1,38 trilhão), a pecuária corresponde a 30%, ou R\$ 602,3 bilhões (CNA, 2021).

Contudo, entre os anos de 2020 e 2021 a produção agrícola relacionada com o valor bruto da produção (VBP) teve aproximadamente R\$1,00 de cada R\$3,55 somente com soja em grãos ficando o produto em primeiro lugar do ranking, sendo a segunda posição no ranking do VBP pela pecuária de corte, com R\$ 192,6 bilhões, em 2020. O terceiro maior VBP é o do milho, com R\$ 129,4 bilhões, seguido da pecuária de leite (R\$ 79,0 bilhões) e da cana (R\$ 67,2 bilhões). O frango (R\$ 65,6 bilhões) aparece em sexto lugar, seguido do café R\$ 34,5 bilhões e da carne suína com R\$ 33,7 bilhões (CNA, 2021). Conforme figura 2.

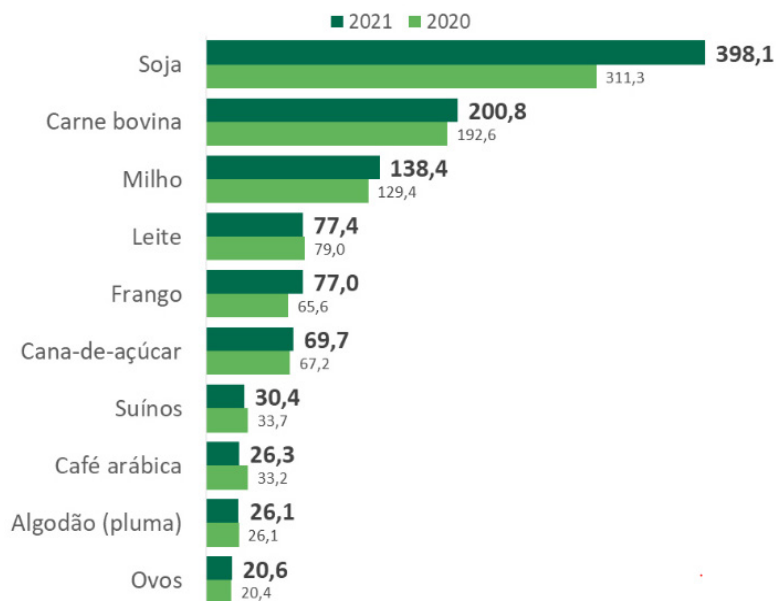


Figura 2 – Valor Bruto da Produção no Brasil em 2020 e 2021 (em R\$ bilhões)  
 Fonte: CNA (2021).

Com base na exposição da figura, podemos analisar a evolução que o agronegócio teve nos dois últimos anos, com isso percebemos a importância que o agronegócio tem e pode agregar na sociedade. O setor tem a capacidade de empregar 1 a cada 3 trabalhadores brasileiros. Só em 2015, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 32,3% (30,5 milhões) do total de 94,4 milhões de trabalhadores brasileiros eram do agronegócio. Desses 30,5 milhões, 13 milhões (42,7%) desenvolviam atividades de agropecuária, 6,43 milhões (21,1%) no comércio agropecuário, 6,4 milhões (21%) nos agrosserviços e 4,64 milhões (15,2%) na agroindústria (CNA; 2021).

Destarte, torna-se relevante compreender que o Brasil é reconhecido por seu vasto território e por uma variável significativa de produtos do agronegócio de origem agrícola, zootécnica e agroindustrial. Tem-se como exemplo o milho, a soja, o café, o açúcar, a carne suína, avícola e bovina, e produtos como a cachaça, o vinho, farinhas, sucos, embutidos e empanados, que colaboram com o grande volume de exportações brasileiras.

### 3.1 Contabilidade Rural

Segundo Crepaldi (2012), a Contabilidade Rural tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades rurais, apurar o resultado das entidades rurais e prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades rurais aos diversos usuários das informações contábeis.

Dutra (2019) define a Contabilidade Rural como uma ciência que estuda o patrimônio rural e sobre as suas contas específicas, sendo um instrumento fundamental para o controle financeiro e econômico da propriedade.

Ainda sob a linha de raciocínio de Crepaldi (2012), a contabilidade rural, tem como definição orientar as operações agrícolas e pecuárias; medir e controlar o desempenho

econômico financeiro da empresa e de cada atividade produtiva; apoiar as tomadas de decisões no planejamento da produção, das vendas e investimentos; auxiliar nas projeções de fluxos de caixas; permite comparações de desempenho entre as empresas; conduzir as despesas pessoais do proprietário e de sua família; justificar a liquidez e a capacidade de pagamento junto aos credores; servir de base para seguros, arrendamentos e outros contratos e gerar informações para a declaração do imposto de renda.

### 3.2 Gerenciamento da Propriedade Rural

De acordo com Küntzer e Pieniz (2018), o gerenciamento de uma propriedade rural é caracterizado pelo planejamento, organização e controle das atividades financeiras, essa gestão auxilia para a tomada de decisão, com isso os proprietários através desses recursos podem gerenciar e maximizar sua produção reduzindo os custos, e assim alcançar resultados financeiros melhores.

Küntzer e Pieniz (2018, p. 7) destacam que, “no setor rural, a elaboração e implementação de planejamento representam um desafio muito grande, pois os empreendimentos desse setor estão sujeitos a um grande número de variáveis, o que acaba resultando em uma maior complexidade de gerenciamento”.

Entretanto, muitos donos de propriedades rurais só buscam apoio financeiro de um profissional de contabilidade quando chega a época de apuração do imposto de renda, isso mostra que a contabilidade rural é pouco usada no Brasil e esses produtores não se preocupam em saber como está a vida financeira do seu negócio e acabam não tendo um planejamento e o controle gerencial (DUTRA, 2019).

Nessa mesma linha, Küntzer e Pieniz (2018) afirmam que, as propriedades rurais não têm seus gastos e faturamentos feitos através de um profissional da área de contabilidade, esses negócios ainda utilizam métodos ultrapassados para anotações dos dados contábeis. Contudo, para uma melhor análise dos fatos, é necessário o apoio de profissional contador para a gestão das suas propriedades.

Contudo, a contabilidade gerencial vem sendo uma ferramenta bastante útil e que contribui para a obtenção de informações financeiras dentro de uma propriedade rural, onde possibilita o planejamento, controle e a tomada de decisão para as atividades agrícolas. Assim, através dessas informações é possível realizar o gerenciamento e a organização da produção e das contas do patrimônio (SILVA, 2017).

### 3.3 A Contabilidade Gerencial aplicada ao Agronegócio

A contabilidade aplicada ao agronegócio é comumente conhecida como Contabilidade Rural. Küntzer e Pieniz (2018), relatam que “os produtores rurais de médio e pequeno porte apresentam, de um modo geral, imensa dificuldade para tomar decisões, muitas vezes por falta de informações com relação ao desempenho de sua atividade”. É por isso

que a contabilidade rural existe para gerar informações contábeis para esses negócios e que essas informações possam contribuir na identificação e no controle da produção, para planejamento de atividades, mensuração e análise de custos, análise de resultados, entre outros dados contábeis.

A contabilidade para o agronegócio tem como objetivo organizar as propriedades rurais, e assim contribuir com a geração de dados, que possam transformar esses dados em informações úteis para o negócio e identificar quais as reais necessidades que precisam ser supridas (KUNTZER; PIENIZ, 2018).

O mundo moderno fez com que as empresas se adaptassem à nova realidade da tecnologia da informação. Estruturas centralizadoras cederam espaço a estruturas horizontais. Portanto, a contabilidade aplicada ao agronegócio leva muitos benefícios, desde ao planejamento das práticas operacionais de trabalho como plantação e colheita, até fornecer subsídio aos gestores com informações para melhorar o desempenho administrativo (SILVA, 2017).

## **4. BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O AGRONEGÓCIO**

Em relação aos benefícios da contabilidade rural para as empresas do agronegócio, nota-se o seu grande papel em relação ao estudo do patrimônio, assim como os benefícios que as suas ferramentas proporcionam para o gerenciamento das informações contábeis. Além da grande importância que essa ferramenta traz, destaca-se também o papel do administrador nesse processo, pois é peça fundamental, onde através dela, ele pode compreender o atual cenário da empresa e ser uma aliada na tomada de decisões (FONSECA et al, 2015).

Nesta linha, Küntzer e Pieniz (2018) afirmam que “a contabilidade gerencial influencia de forma direta na lucratividade e na rentabilidade de uma empresa”. Como visto no conceito anterior, é impossível negar a importância da contabilidade para as empresas rurais, com isso a contabilidade rural promove o controle e planejamento das atividades realizadas nas empresas, possibilita o diagnóstico e necessidades de redução de custos e despesas, a busca por recursos e possibilidades de investimentos, ou seja, ela amplia e revela as possibilidades que a empresa tem de expandir seus lucros.

Interessante notar que contabilidade rural é aquela que ajuda as empresas do agronegócio, agropecuária, zootecnia e agroindústrias para fornecer a esses negócios informações contábeis que possam contribuir no desempenho da empresa, assim como medir e avaliar os fatores econômicos e financeiros (ALMEIDA; BORGES, 2020).

Vale ressaltar, que os proprietários de negócios rurais, precisam entender que a atividade rural, não é só dispor de benefícios para o cultivo e plantio, mas engloba um conjunto de atividades que precisam de dedicação para funcionar, como isso a comunicação precisa ser clara e eficiente, assim como a participação e empenho de toda a equipe que compõe a empresa nos processos organizacionais (KUNTZER; PIENIZ, 2018).



O que se pode concluir a respeito desta teoria é que, a contabilidade gerencial é muito importante no dia a dia de uma empresa, principalmente para as empresas do agronegócio, pois é através dela que os proprietários conseguem ter informações clara sobre a situação líquida da empresa e atua fortemente nos momentos de tomada de decisões (NOGUEIRA; SILVA; HALL, 2018).

## 4.1 Ferramentas de Gestão para o Agronegócio

De acordo com Tarifa e De Almeida (2018), as ferramentas gerenciais foram evoluindo ao longo do tempo e tornaram-se mais eficientes. Mas, apesar da diversidade dessas ferramentas, as empresas ainda utilizam ferramentas que são consideradas mais tradicionais principalmente pelo setor do agronegócio.

De acordo com Kuntzer e Pieniz (2018), "a utilização de ferramentas gerenciais nas pequenas e médias propriedades rurais apresenta grande importância em relação ao sucesso da empresa". Pois, elas servem para ajudar essas organizações a tomar cautela e escolher as melhores decisões para não terem prejuízos no futuro, são ferramentas que contribuem para melhor escolha de compra, venda, plantio, colheita e investimentos para esses negócios (DUTRA, 2019).

Segundo dados do estudo de Nogueira, Silva e Hall (2018), as ferramentas utilizadas para as tomadas de decisões desses negócios precisam cumprir todas as etapas do processo de desenvolvimento. Sendo, essas ferramentas essenciais para o gerenciamento da empresa, são importantes para manter a economia e também para o crescimento constante do negócio. Assim, as ferramentas contábeis fornecem aos gestores informações importantes para o gerenciamento de uma empresa, e as principais que contribuem para esses processos são:

- Orçamento: é um plano financeiro que tem como objetivo identificar a previsão das receitas e despesas futuras estipulando possível lucro das empresas. Caracteriza-se por ser uma ferramenta importante para o controle e planejamento de uma empresa, que auxilia os gestores para alcançar os objetivos propostos (BORGES, 2022; ROCHA; NOBRE; DE ARAÚJO, 2018);
- Fluxo de caixa: é uma ferramenta que pode fornecer informações financeiras do negócio, contribui para o planejamento, organização, controle dos recursos, é a previsão de entrada e saída sobre os recursos financeiros de uma empresa. Como ferramenta tem a capacidade de poder analisar se a empresa tem a capacidade de fazer investimentos (DA SILVA; SILVA; DA SILVA 2019; BORGES, 2022).
- Técnicas de análise de investimentos: a técnica de análise de investimento diz respeito ao investimento que as empresas realizam em pesquisa, mão-de-obra qualificada, tecnologia, voltada a tudo que envolve e impulsiona a evolução para o mercado. É o que contribui para identificar o investimento mais acessível aos negócios, que pode ser classificado em categorias, a saber: análise de taxa de retorno sobre investimento, análises verticais e horizontais, análises das demonstrações financeiras: índices de liquidez, endividamento e rentabilidade (Ribeiro;



Dos Santos, 2018);

- Análises das demonstrações contábeis: como ferramenta contábil é a transmissão de informação que possibilita a melhoria da empresa, tem como objetivo analisar as contas e situações patrimoniais, através desses dados é possível utilizar de índices de liquidez, onde pode ser verificado a situação financeira do negócio (TEIXEIRAS; BATISTA, 2018);
- Planejamento tributário: permite a minimização dos custos com encargos e tributos, é um conjunto de sistemas que tem como objetivo diminuir os gastos com tributos. Permite que as empresas tenham economia em relação ao planejamento tributário, sem ter preocupações com o Fisco. Contudo, para que a empresa tenha bom resultado é necessário que realize a apuração de suas informações contábeis de forma fidedigna (RIBEIRO; DOS SANTOS, 2018);
- Gestão de estoques: o termo é facilmente identificado como o armazenamento e o controle de materiais para manter organizado e poder administrar o que entra e sai da empresa. Necessário que as organizações elaborem o planejamento, implementação e o controle do estoque, pois assim contribui para manter os produtos com qualidade (BRANDÃO; DE OLIVEIRA; GONÇALVES, 2019).
- Controle de contas a receber: é o processo de análise de todas as vendas realizadas pela empresa em um determinado período, engloba o que será recebido à vista e o que vai ser recebido em curto ou longo. Assim como, discorre sobre o registro das vendas e quando isso irá se converter em capital (SOUZA et al., 2018);
- Controles de contas a pagar: o controle de contas a pagar permite que o gestor fique atento e informado sobre os vencimentos dos compromissos, pagamentos de títulos ou duplicatas e montantes de valores que precisam ser pagos, entre outras questões financeiras (SOUZA; RIOS, 2011);
- Balanced Scorecard: o Balanced Scorecard abarca as atividades fundamentais relacionadas com o planejamento estratégico de uma organização como visão, metas e objetivos, assim como a criação e utilização das informações e decisões dos gestores, sendo que precisam estar alinhadas com o planejamento estabelecido (DA SILVA; SILVA; DA SILVA, 2019).

A contabilidade gerencial é uma ferramenta que vem ajudando as pequenas empresas na gestão dos seus negócios, uma ferramenta muito importante na geração de informações contábeis, não mais vista apenas como apuração de dados fiscais, ela leva informações estratégicas para qualquer empresa principalmente para pequenas empresas e produtores rurais (DA SILVA; SILVA; DA SILVA 2019).

Vale ressaltar que a implementação das ferramentas gerenciais dentro de uma propriedade rural é essencial para manter competitivo o negócio, pois auxiliam para alcançar os objetivos da equipe e da organização, e assim torna esses empreendimentos sustentados por uma comunicação mais clara entre os gestores, além de envolver toda equipe e deixar todos envolvidos no processo, transformando em um time que gera resultados (KÜNTZER; PIENIZ, 2018).



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender a importância da contabilidade gerencial para as empresas do ramo do agronegócio. Onde é uma ferramenta de apoio aos administradores na gestão de seus negócios. A pesquisa foi realizada a partir de um levantamento bibliográfico de publicações mais recentes sobre Contabilidade Gerencial.

Como principal resultado, foi apresentado um conceito unificador para Contabilidade Gerencial, entendendo assim que ela é um instrumento para o planejamento, controle e tomada de decisão dentro de uma empresa. A principal consideração a respeito da pesquisa é que a Contabilidade comumente utilizada no meio rural, é a Contabilidade Rural que vem contribuindo para que o agronegócio possa evoluir. Onde cada vez mais vem sendo um precursor para a economia do país.

Após análise dos resultados, percebe-se que a Contabilidade Gerencial aplicada ao agronegócio, ainda tem a necessidade por parte dos empresários o amadurecimento para a utilização dessa ferramenta. Ficou claro que desses empresários, muitos ainda têm receio ao utilizar tal instrumento contábil, pois o identificam somente como uma obrigação fiscal. Contudo, as ferramentas da Contabilidade Gerencial, extraem dados e transformam em informações para facilitar a tomada de decisão.

Concluiu-se que o objetivo geral da pesquisa foi atendido, que a Contabilidade Gerencial como ferramenta para a propriedade rural, facilita a tomada de decisão, gerenciamento e planejamento do empreendimento. Principalmente por parte dos empresários que buscam estimular a sua equipe para um engajamento eficaz no negócio.

Por fim, tendo esclarecido o que é a Contabilidade Gerencial como ferramenta para o Agronegócio, este estudo constitui uma base de dados que serão fundamentais para a construção de novos estudos exploratórios sobre o assunto. Nota-se a relevância que esse assunto é para o meio acadêmico e também para a sociedade. Como recomendação para pesquisas futuras, ressalta a relevância de conhecer mais profundamente a contabilidade rural e seus benefícios para as empresas e como impacta diretamente na criação e desenvolvimento financeiro e econômico desses negócios.

## Referências

ALMEIDA, Adilson; BORGES, Mayara Abadia Delfino dos Anjos. A importância da contabilidade rural como ferramenta de gestão para as pequenas propriedades rurais: uma revisão bibliográfica. **Revista GeTeC**, v. 9, n. 24, 2020.

BITTARELLO, Adressa; ALTOÉ, Stella Maris Lima; SUAVE, Ricardo. Utilização de sistemas de informações gerenciais sob a perspectiva de produtores rurais. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 13, n. 2, p. 318-334, 2021.

BORGES, Ramon Carlos. A importância da contabilidade gerencial como instrumento nas tomadas de decisões: um estudo comparativo com contadores e empresários em Iúna-ES. **Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso**, 2022.

CREPALDI, S. A. Contabilidade Rural: uma abordagem decisória. rev. atual. **Ampl. São Paulo: Atlas**, 2012.

- CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Panorama do Agro**. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em: 28 de abril. 2022.
- DA SILVA, Evelin Cristina de Moura; SILVA, Priscila Martins; DA SILVA, Ademir. A importância da contabilidade rural para a gestão rural. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 10, p. 49-59, 2019.
- DE SOUZA, Rafael Moraes et al. Controles gerenciais: uma proposta de implantação de controles gerenciais a pequenos produtores rurais. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 2018.
- DUTRA, Gelson Baresi. **A importância da contabilidade para o pequeno produtor rural-com um estudo de caso**. 2019.
- FONSECA, Reinaldo Aparecida et al. Contabilidade rural no agronegócio brasileiro. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 12, p. 1-12, 2015.
- KRUGER, Silvana Dalmutt; MAZZIONI, Sady; BOETTCHER, Simoni Francieli. A importância da contabilidade para a gestão das propriedades rurais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.
- KÜNTZER, Bárbara Gomes; PIENIZ, Luciana Paim. Ferramentas gerenciais em propriedades rurais de pequeno e médio porte. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade de Cruz Alta. Ciências Contábeis**, 2018.
- MARTINS, Juliana Maurilia. **Contabilidade para Iniciantes**. 2011. Disponível em: <[http://www.crcsc.org.br/arquivosSGC/PALESTRA\\_20110922121239SLIDES20\\_20CONTABILIDADE20PARA20INICIANTES.pdf](http://www.crcsc.org.br/arquivosSGC/PALESTRA_20110922121239SLIDES20_20CONTABILIDADE20PARA20INICIANTES.pdf)>. Acesso em: 04 de abril. 2022.
- NOGUEIRA, Paula Gracielle Coelho de Paula; SILVA, Thiago Bruno de Jesus; HALL, Rosemar José. Utilização dos artefatos gerenciais tradicionais e modernos em organizações do agronegócio na região Matopiba. **Revista de contabilidade dom Alberto**, v. 8, n. 15, p. 23-41, 2019.
- OLIVEIRA, Amanda Santiago; MOREIRA, Nayara Batista. A relevância da contabilidade gerencial para gestão da agricultura familiar no município de Lafaiete Coutinho. **Revista Valore**, v. 4, p. 50-63, 2019.
- PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012
- RIBEIRO, Aparecida Moutinho Roberto; DOS SANTOS, Luzia Nunes. **Contabilidade gerencial: a contabilidade como ferramenta gerencial para tomada de decisões de micro e pequenas empresas**. 2018.
- ROCHA, Jakeline Fernandes de Aguiar; NOBRE, Carla Janaina Ferreira; DE ARAÚJO, Ronaldo José Rêgo. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018.
- SILVA, Leidian Moura da. Benefícios da contabilidade rural para a agricultura familiar: um estudo sobre famílias na cidade Capitão Poço-Pará. In: **2º Congresso de Contabilidade da UFU-Contabilidade, Gestão e Agronegócio**. 2017.
- SOARES, Tamires Camargo; JACOMETTI, Márcio. Estratégias que agregam valor
- SOUZA, Rafael Moraes de et al. Controles gerenciais: uma proposta de implantação de controles gerenciais a pequenos produtores rurais. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 2018.
- SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas: uma pesquisa no município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2011.
- TARIFA, Marcelo Resquetti; DE ALMEIDA, Lauro Brito. Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. **Revista Universo Contábil**, p. 93-114, 2018.
- TARIFA, Marcelo Resquetti; DOS REIS, Luciano Gomes; ALMEIDA, Lauro Brito. **Níveis das práticas de contabilidade gerencial no cooperativismo agroindustrial**. 2019.
- TEIXEIRAS, Alécia Laran; BATISTA, Marcos Antônio. **A contabilidade como instrumento de gestão empresarial nas MPes**. 2018.
- VILHENA, N. L. J.; ANTUNES, M. A. **A importância da contabilidade rural para o produtor rural**. 2010. Disponível em: <<http://www.inicepg.univap.br/home>>. Acesso em: 04 de abril. 2022.

# CAPÍTULO 52

## **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR SMALL  
BUSINESSES*

**Laicia de Oliveira da Silva<sup>1</sup>**

**Helen Bruna dos Santos Corrêa<sup>2</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

2 Engenharia de Produção, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A contabilidade gerencial tem como finalidade oferecer às empresas informações financeiras e econômicas sobre a situação de seus negócios, através de demonstrativos, análise do patrimônio, recursos, relatórios contábeis entre outros diagnósticos, que servem para orientar os gestores para tomada de decisões, e assim ajudar a alcançar os seus objetivos e melhorar o desempenho organizacional. Sendo assim, o presente estudo teórico tem como objetivo compreender como a contabilidade gerencial é necessária para desenvolvimento das pequenas empresas, a partir de uma revisão bibliográfica de publicações mais recentes sobre o tema. Partindo da análise dos trabalhos e assuntos mais debatidos sobre a contabilidade gerencial, foram identificados que essa ferramenta se tornou essencial para as empresas principalmente para as MPE's, pois contribui para que esses negócios possam se manter competitivos no mercado, tenham controle sobre seus investimentos e gerenciamentos de seus negócios, porque as MPE's possuem uma taxa de mortalidade relativamente alta e não conseguem sobreviver por muito tempo no mercado. Como principal contribuição, este estudo apresenta um conceito novo associado às perspectivas mais recentes na área, com base na literatura clássica, capaz de entregar uma definição clara e que auxilia no desenvolvimento teórico-empírico do conhecimento em contabilidade gerencial e sua importância para as MPE's. Conclui-se que a contabilidade gerencial é muito importante para a administração das MPE's e o uso de suas ferramentas são essenciais e servem de apoio para sua gestão.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. MPE's. Gestão Empresarial.

## Abstract

Management accounting aims to offer companies financial and economic information about the situation of their business, through statements, analysis of assets, resources, accounting reports among other diagnoses, which serve to guide managers in decision making, and thus help them achieve their goals and improve organizational performance. Thus, this theoretical study aims to understand how management accounting is necessary for the development of small businesses, based on a literature review of recent publications on the subject. Based on the analysis of the most debated works and issues on management accounting, it was identified that this tool has become essential for companies, especially for MSEs, because it contributes so that these businesses can remain competitive in the market, have control over their investments and management of their business, because MSEs have a relatively high mortality rate and cannot survive long in the market. As a main contribution, this study presents a new concept associated with the most recent perspectives in the area, based on the classical literature, capable of delivering a clear definition that helps in the theoretical-empirical development of knowledge in management accounting and its importance for MSEs. It is concluded that management accounting is very important for the administration of MSE's and the use of its tools are essential and serve as support for their management.

**Keywords:** Managerial Accounting. MSE's. Entrepreneurial Management.



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ferramenta indispensável na atividade gerencial de uma entidade, sua finalidade é fornecer através de demonstrativos financeiros informações acerca da rentabilidade, posição patrimonial e fonte de recursos. As informações contidas nos relatórios financeiros orientam os usuários no processo de tomada de decisão para alcançar o objetivo da empresa e a falta dessas informações afetam diretamente o seu desempenho.

Esta pesquisa bibliográfica pretende demonstrar aos usuários da informação contábil como administradores e gestores a importância da contabilidade gerencial para as empresas. Muitos empresários desconhecem os aspectos positivos da contabilidade gerencial, a mesma tem o intuito de descrever pontos negativos da falta do uso da informação e evidenciar a necessidade de saber utilizar as informações contábeis para dar sustentabilidade ao crescimento da empresa.

Atualmente, por falta de conhecimento, os empresários e gestores deixam de se favorecer das informações fornecidas, que poderiam ser de grande valia na gestão do negócio, e deliberam decisões baseadas meramente no conhecimento que acreditam ter. Desse modo, esta pesquisa busca responder a seguinte questão problema: Como a contabilidade gerencial se faz importante para o desenvolvimento das MPE's?

Diante disso, tem-se por objetivo geral compreender como a contabilidade gerencial é necessária para o desenvolvimento das Pequenas Empresas. Já como objetivos específicos, foram estabelecidos: Conceituar Microempresas e Empresas de pequeno Porte descrevendo como elas se enquadram; apontar os impactos da contabilidade gerencial na tomada de decisão e descrever formas de controle para o gerenciamento das MPE's, evidenciando os benefícios da contabilidade gerencial.

O presente trabalho trata-se de um estudo bibliográfico que se propõe discorrer sobre a importância da Contabilidade Gerencial nas Pequenas Empresas, através de uma revisão de literatura descritiva e qualitativa sobre o impacto das informações contábeis no âmbito empresarial. Os dados para fundamentação do tema proposto serão coletados em publicações oficiais como periódicos, artigos científicos e livros mais recentes coletados em bases de dados com o objetivo de identificar as bases constitutivas sobre o tema principal, e assim propor um conceito unificador.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

A lei complementar que institui as micro e pequenas empresas é a Lei nº123 de 14 de dezembro de 2006. Esses negócios movimentam a economia e tem a capacidade de empregar uma parcela significativa da população, sendo as MPEs necessária para o desen-

volvimento econômico do país. Com isso, há a necessidade que esses negócios tenham o compromisso de trabalhar a gestão dentro da empresa para promover o seu desenvolvimento (RIEDI et al., 2020; ZAHAIKEVITCH et al., 2018).

Na visão de Brandborg (2015), as micro e pequenas empresas são definidas pelo tamanho do seu faturamento ou pelo número de seus funcionários. De acordo com Rosa (2022), esses fatores contribuem para simplificar as obrigações e deveres administrativos, tributários, previdenciários e creditícios que essas empresas têm para cumprir, por isso a necessidade de distinguir conforme o porte da empresa.

Vale ressaltar que, mesmo nas pequenas empresas existe algum plano para a gestão desses negócios, com isso elas necessitam de ferramentas contábeis que possam ajudar com informações para melhor tomada de decisão. Com isso, a contabilidade gerencial auxilia nesse processo de tomada de decisão que serve para ajudar esses negócios conforme a sua necessidade de informações (RIEDI et al., 2020).

## 2.2 Classificação das pequenas empresas

Existem diversos parâmetros utilizados para conceituar as micro e pequenas empresas. No Brasil, para estabelecer um conceito são usadas algumas variáveis, como número de funcionários, faturamento, capital registrado, quantidade produzida e outros. Segundo Faria, Azevedo e Oliveira (2012), a determinação do porte de uma empresa torna-se necessária desde a sua abertura, pois traz uma visão geral acerca das características e volume de atividades empresariais pretendidas.

De acordo com a Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006) as microempresas ou empresas de pequeno porte (MPEs) são sociedades empresariais, sociedades simples e/ou empresas individuais de responsabilidade limitadas que estão inscritas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Portanto, a melhor maneira de identificar a classificação de uma empresa é pelo tamanho do seu faturamento anual.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresenta a classificação dos empreendimentos segundo o faturamento, o número de trabalhadores e pelo setor de atividade econômica exercida pela empresa (SEBRAE, 2014). A síntese que compila essa classificação consta na tabela 1.

Porte dos beneficiários	Faturamento bruto anual
Microempreendedor individual	até R\$ 60.000,00
Microempresa	acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00

Tabela 1 – Classificação por porte da empresa e por faturamento  
Fonte: SEBRAE (2014).

A tabela 1 mostra a classificação de acordo com o faturamento. Pela classificação do SEBRAE as microempresas são aquelas que faturam até R\$ 360 mil reais por mês, que é seu faturamento bruto anual, sendo que essa empresa exporta até US\$ 200 mil em relação ao comércio e serviço e cerca de US\$ 400 mil para indústria. Já as empresas de

pequeno porte são aquelas que possuem acima de R\$ 360 mil no seu faturamento bruto anual e não ultrapassa o faturamento de R\$ 3,6 milhões, exporta acima de US\$ 200 mil até US\$ 1,5 milhões para exportação do comércio e serviço, e acima de US\$400 mil até US\$ 3,5 milhões para indústria (SILVA et al., 2018).

Outra definição válida é o enquadramento das micro e pequenas empresas, onde é classificada em decorrência do número de funcionários. De acordo com Silva et al. (2018), as micro e pequenas empresas podem ser classificadas em quatro grupos. A seguir, quadro-síntese expõe essa classificação e suas características:

Porte	Indústria	Comércio e serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grandes	500 ou mais empregados	100 ou mais empregados

Quadro 1 – Classificação por porte da empresa e por faturamento

Fonte: SEBRAE (2014).

Desse modo, as micro e pequenas empresas representam um papel de destaque na economia brasileira por terem uma influência significativa no Produto Interno Bruto (PIB), e também por contribuírem com a geração de renda e de emprego para as famílias brasileiras (SEBRAE, 2018).

## 2.3 Sobrevivência e mortalidade das MPEs

Nogueira e Oliveira (2013) informam que as políticas públicas para o setor necessitam se atentar para a pluralidade do público-alvo, promovendo tratamento igual às organizações que é a parte mais importante considerando o seu grau de maturidade organizacional. As políticas deveriam considerar o perfil do empreendedor e de seu empreendimento, a assistência técnica, a expansão do crédito e acesso aos mercados, a diversidade de oportunidades e as áreas de atuação, bem como promover a qualificação para um melhor desempenho econômico. As necessidades concentram-se em mecanismos baseados em modelos tradicionais de créditos subsidiados e benefícios fiscais, que podem gerar dependência e desestímulo ao desenvolvimento.

Todavia, o Brasil nos últimos anos tem passado por um retrocesso econômico em decorrência da alta da inflação, da taxa de juros e do endividamento das famílias, resultando na queda do consumo. Como consequência dessa crise econômica, o número de demissões das MPEs em 2015 foi maior que o número de contratações (SILVA et al., 2018). Segundo Ferreira et. al. (2012) vários fatores contribuem para a mortalidade das MPEs logo em seus primeiros anos de vida, esses fatores mostram em várias direções e se baseiam nas causas apontadas na literatura, conforme indica a tabela 2.



O empreendedor	O negócio	O ambiente externo
	Acesso ao crédito;	Burocracia legal e fiscal;
Competência na gestão empresarial;	Mão de obra qualificada;	Competição dos concorrentes;
Experiência no ramo;	Planejamento estratégico;	Demanda dos clientes;
Nível de escolaridade;	Suporte jurídico e contábil;	Fornecedores, representantes; distribuidores e parceiros;
Profissionalização da relação com sócios.	Qualidade em produtos e serviços;	
	Inovação produtos e serviços.	Carga de impostos e tributos.

Tabela 2 – Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce das empresas

Fonte: Ferreira et. al., (2012).

A partir da exposição da tabela 2 acima observa-se que, parte dos fatores que contribuem para a mortalidade das empresas possa ser suprido com um planejamento estratégico antes de iniciar as atividades da empresa, sendo capaz de identificar riscos e oportunidades dentro do ramo que deseja atuar.

Segundo o Sebrae (2013), as Micro e Pequenas Empresas possuem uma importância fundamental na economia brasileira, essas empresas representam 98% da totalidade de empresas no país, são responsáveis por 67% dos postos de trabalho e a sua participação no PIB é da ordem de 20%. Porém existe um ponto importante a ser destacado, que diz respeito a gestão dessas empresas, onde a maioria é gerenciada pelo proprietário e que nem sempre possui um conhecimento adequado sobre a gestão de negócios.

Apesar de contribuírem significativamente para a economia do país, as micro e pequenas empresas não conseguem sobreviver ao mercado e suas constantes atualizações e necessidades por muito tempo. A falta de conhecimento, investimento financeiro e controle de gestão, são alguns fatores que ocasionam essa alta taxa de mortalidade entre os pequenos negócios. A maioria dos administradores dessas entidades não utilizam a contabilidade como ferramenta de estratégia na gestão das empresas.

Os pequenos empreendimentos acabam enfrentando diversos problemas em seus primeiros anos de atividade, principalmente por não terem informações administrativas e financeiras, por não possuírem um planejamento eficaz. Como isso, observa-se um aumento no encerramento de suas atividades logo nos primeiros anos, fazendo com que a permanência no mercado se torne um desafio.

Dados do IBPT- Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013) mostram que a ausência de planejamento e informações do mercado fica em primeiro lugar como motivo de desaparecimento das MPEs com índice de 41,64%, em segundo lugar, a complexidade tributária e burocracia (16,51%) e em terceiro, dificuldades em obter crédito financeiro e investimentos (14,43%). Podemos descrever como falta de defesa para os momentos de dificuldade e instabilidade da empresa a dificuldade de obter crédito financeiro e investimentos.

### 3. CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial passou por alguns estágios, antes de 1950 os esforços eram voltados para determinação dos custos e controle, tendo como foco principal a contabilidade de custos, já em 1965 os aspectos mudaram e estavam voltados para o fornecimento de informação que eram a base para o controle e planejamento gerencial e teve o auxílio da utilização de tecnologias, por fim em 1995, foi direcionada para geração de valor, utilizando também de recursos tecnológicos como direção e valor voltados ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional (BRANDBORG et al., 2015).

Dentro da concepção moderna, a contabilidade gerencial é uma ferramenta que tem como objetivo estudar os fenômenos que ocorrem nas empresas, mediante registro e interpretação de informações contábeis, com intuito de oferecer orientações aos administradores e gestores para uma melhor tomada de decisões, uma empresa que não conta com as informações contábeis não tem como realizar o seu planejamento e crescimento (SILVA et al., 2018).

De acordo com Brandborg et el. (2015), a contabilidade gerencial surge de dois contextos que estão relacionados com o registro e controle, diante disso, tem o objetivo de registrar, analisar, interpretar e direcionar as informações sobre o negócio de uma organização.

Vale ressaltar, que a contabilidade gerencial não serve somente para cumprir uma exigência fiscal, ela contribui com informações valiosas para entender melhor a situação das empresas, através de dados financeiros e econômicos para tomar decisões que servirão para o futuro da empresa. Diante disso, a empresa utiliza de relatórios contábeis que são informações sobre a saúde financeira de uma empresa e serve para dar um direcionamento aos administradores (ZAHAIKEVITCH et al., 2018). De acordo com o estudo, os principais relatórios contábeis seriam:

- **Balanco Patrimonial:** refere-se às demonstrações contábeis, que são informações bastante importantes de uma empresa, é por meio das demonstrações contábeis que se pode realizar a apuração da situação patrimonial e financeira de uma empresa em determinado período;
- **Demonstração de resultado do exercício (DRE):** são informações fundamentais para que os usuários possam visualizar de forma clara e objetiva o resultado que foi realizado em um determinado período, e assim compreender a melhor forma de tomar decisões a partir das demonstrações do Resultado do Exercício;
- **Demonstração de fluxo de caixa (DFC):** a demonstração de fluxo de caixa serve para manter as empresas cada vez mais competitivas no mercado, refere-se as informações precisas que as empresas precisam ter ciência para estarem à frente de seus concorrentes.

Entender conceitos básicos que servem de alicerce para a estrutura de uma empresa é fundamental. Outros conceitos poderiam ser abordados a respeito da contabilidade gerencial, como sendo uma ferramenta indispensável para o gerenciamento da organização, onde permite a gestão dos custos, definição de preços, controle financeiro, controle ope-

racional e fluxo de caixa, que são fatores indispensáveis que proporcionam informações acima da média para tomada de decisões (NETO; RIGON; CAVAZZANA, 2020).

Portanto, a contabilidade gerencial foi se expandindo e deixou de ser apenas uma ferramenta que tratava de custos, mas em fornecer dados para planejamento, controle e gerenciamento das informações que são geradas pelas empresas (BARBOSA, 2019). De acordo com Silva, Moreira e Cândido (2018), a gestão de custos dentro de uma empresa é fundamental para tomada de decisão e são baseadas em ferramentas de gestão.

Obviamente, apenas a estrutura formal e bem definida de uma empresa não é capaz de garantir que ela tenha lucros. Por isso, cabe às pequenas empresas terem um diferencial sobre o seu negócio, apesar de ser uma empresa de pequeno porte, é fundamental que mantenha o controle de sua documentação, controle dos ativos e passivos, pois o mercado está cada vez mais competitivo e empresas que saibam administrar melhor o seu negócio tem maiores vantagens (BRANDBORG et al., 2015).

### **3.1 A importância da contabilidade gerencial para as MPEs**

As micro e pequenas empresas têm um nível de duração relativamente baixo, pois essas empresas iniciam suas atividades sem um planejamento prévio e isso faz com que essas organizações não estejam preparadas para o mercado, cada vez mais competitivo e exigente. Com isso, notamos a importância de ter nesses negócios um gerenciamento de suas atividades, através da contabilidade gerencial elas podem contar com informações mais precisas para tomada de decisões seguras (CONCEIÇÃO; SOUZA, 2013).

A contabilidade gerencial é entendida como uma fonte de orientação dos administradores para fornecer informações financeiras e econômicas, ou seja, informações gerenciais dos negócios, e serve de apoio para as MPE's, pois contribui para que esses negócios tenham um nível de mortalidade cada vez mais baixo. A contabilidade vem sendo cada vez mais atuante nesse processo para passar aos gestores dados e ajudar no correto planejamento de seus negócios, esses dados que são transformados em informações são importantes tanto para o operacional da empresa quanto para alta gerência (BANDEIRA et al., 2014).

Interessante notar que o gerenciamento dos dados contábeis sem qualidade fica difícil de realizar um controle e planejamento da estruturação da empresa (TEIXEIRAS; BATISTA, 2018). Assertiva que vai de encontro com Defaveri e Baldissera (2016) onde evidenciam que, a contabilidade gerencial tem como papel principal dar suporte necessário para as empresas e dispor de informações que sejam adequadas, de modo que auxilie no processo de maximização dos resultados organizacionais.

De acordo com Defaveri e Baldissera (2016), a contabilidade para as MPEs, surge como uma ferramenta prática que ajuda na elaboração das demonstrações contábeis de forma simplificada que são adaptadas a esses tipos de empresas e aos seus gestores, as MPEs por serem uma empresa menor, as suas informações contábeis são mais simplificadas, e assim os gestores conseguem antecipar as situações futuras e o planejamento prévio de seus negócios.



## 3.2 Impactos da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão

Conforme visto no conceito anterior, as MPE's enfrentam dificuldades para se manterem competitivas no mercado, e a contabilidade gerencial tem um papel fundamental para esses negócios e vem impactando progressivamente na forma de gerenciar essas empresas, pois é uma ferramenta que dispõe de artefatos para tomada de decisão. A contabilidade gerencial identifica custos, resultados, contas patrimoniais, grau de liquidez, ponto de equilíbrio de um determinado período, entre outras informações que identificam a vida financeira de um negócio (NETO; RIGON; CAVAZZANA, 2020).

Nesta mesma linha, Dos Santos e Siqueira (2011), enfatizam que a contabilidade gerencial impacta diretamente nas informações financeiras, onde pode fornecer dados exatos sobre o lucro da empresa aos gestores. Tem como finalidade dentro de uma organização, analisar, identificar, mensurar, preparar, interpretar e comunicar as devidas informações contábeis.

Neto, Rigon e Cavazzana (2020), afirmam que "a contabilidade gerencial é essencial para as empresas, onde através de suas informações permite analisar as demonstrações contábeis e o cálculo de indicadores, sustentando assim as decisões dos administradores". Por isso, é preciso evidenciar a importância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão, pois auxilia os gestores na gestão das empresas, na condução das operações diárias, no planejamento das decisões para futuras operações e para o desenvolvimento de estratégias, tudo isso baseado na necessidade da empresa (MARTA FILHO et al., 2015).

Sobre os sistemas de informações gerenciais, Marta Filho et al. (2015 apud OLIVEIRA, 2002, p. 54), em sua obra, aborda os benefícios fundamentais desses sistemas para as empresas:

- Redução dos custos nas operações;
- Proporciona melhoria no acesso às informações, conduzindo os dados para compor relatórios mais precisos e rápidos, sem muito esforço;
- Melhora a produtividade;
- Leva melhoria na tomada de decisões, através da geração de informações mais precisas e eficientes;
- Maior estímulo e interação entre os tomadores de decisões;
- Melhora a estrutura organizacional e facilita o fluxo de informação;
- Centraliza o poder naquela pessoa que entendem e controlam o sistema;
- Melhorar a adaptabilidade da organização para enfrentar acontecimentos não previstos.

Ainda sob a linha de raciocínio de Neto, Rigon e Cavazzana (2020), independentemente do tamanho de uma empresa ou da sua necessidade, os gestores precisam ter conhecimento e uma visão sistêmica da organização, trabalhar com recursos limitados e tomar decisões de maneira eficaz. Por isso, é através da contabilidade gerencial que ele pode extrair todas as demonstrações e realizar análises, para ter um planejamento e saber qual melhor caminho a percorrer

## 4. FERRAMENTAS CONTÁBEIS QUE AUXILIAM NA TOMADA DE DECISÃO

Segundo Callado e De Melo (2018), as informações de um empreendimento são muito relevantes e existem diversas maneiras para buscar o melhor gerenciamento das atividades, e auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, assim como proporcionar melhores resultados. Com isso, a contabilidade gerencial tem a capacidade de produzir informações que ajuda nesse processo decisório em conjunto com os objetivos da empresa.

Para Dos Santos e Siqueira (2011), a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental no processo de gestão, é o processo de conduzir uma melhor administração, que transforma informações em uma ampla visão da realidade da empresa e que gera resultados.

Outra comparação válida é feita por Callado e De Melo (2018) que evidenciam que “a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas possuem cabal importância tanto dentro de médias e grandes empresas, como também dentro do contexto das pequenas empresas”. A contabilidade gerencial através de suas ferramentas, pode realizar uma análise mais detalhada sobre a situação de uma empresa, e projetar um cenário relevante para o planejamento estratégico e tomada de decisões (BARBOSA, 2019).

Diante do exposto, para realizar um melhor controle das informações que envolvem fatos internos e externos de uma empresa, há a necessidade da utilização da contabilidade gerencial que por sua parte realiza da melhor forma o gerenciamento das informações, e serve como suporte para o processo de tomada de decisão (SANTOS et al., 2019). Para este autor, as ferramentas gerenciais servem para dar suporte aos gestores, auxilia em traçar objetivos para assim alcançá-los, onde essas ferramentas estão também relacionadas com a missão e a visão da empresa. Com isso as principais ferramentas gerenciais que auxiliam nesse processo, são:

- Missão Organizacional: a missão organizacional é definição fundamentais da empresa, como os produtos e serviços oferecidos, mercado de atuação e clientes que serão atendidos;
- Visão Organizacional: a visão refere-se com aquilo que a empresa que ser vista e onde ela quer chegar;
- Valores Organizacionais: Os valores são crenças que servem de princípios para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas dentro das organi-

zações, no que tange a responsabilidade e alcance dos objetivos. Os valores facilitam a colaboração dos indivíduos no desenvolvimento da missão e visão, e isto resulta no comprometimento entre a equipe e a sociedade;

- Custos: os custos envolvem gestão de estoques, apuração dos resultados, controle de atividade e tomada de decisão;
- Fluxos de Caixa: fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em um determinado período, com ele é possível identificar como será o saldo de caixa para um período determinado;
- Benchmarking: uma ferramenta gerencial que serve para assessorar os gestores da empresa a identificar as melhores práticas existentes em empresas líderes e adotá-las, ou seja, observam atentamente as práticas das outras organizações como exemplos de melhoria;
- Balanced Scorecard – BSC: é uma ferramenta de gestão que integra medidas derivadas da estratégia de um negócio, que envolve perspectiva do cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento;
- Sistemas de Informações Gerenciais – SIG: é um sistema de informação contábil gerencial que deve abranger todas as áreas da contabilidade com objetivo de fornecer informações quantitativas da empresa.

As empresas buscam sempre melhorias para se tornarem competitivas no mercado, com o advento da tecnologia isso se tornou cada vez mais frequente, com isso há necessidade de usar novas ferramentas para a gestão e o controle das empresas, e assim a contabilidade gerencial surge para auxiliar na implementação de estratégias e no processo decisório (SANTOS et al., 2019).

As informações contábeis são fornecidas através de mecanismos que são as ferramentas contábeis gerenciais. A contabilidade gerencial oferece várias ferramentas para levantar e trazer dados pertinentes aos negócios, essas ferramentas trazem inúmeros benefícios de controle, estruturando as fraquezas do negócio, emissões de relatórios e o planejamento de custo para o médio e o longo prazo (GOMES; MONTEIRO; PAULINO, 2021).

As ferramentas gerenciais aplicadas as MPE's são muito importantes para o gerenciamento das informações. Oliveira, Gonçalves e Brandão (2019), trazem as principais ferramentas contábeis e suas explicações quanto a importância que levam as médias e pequenas empresas para o gerenciamento de seus negócios, e essas ferramentas estão descritas no quadro-síntese abaixo:

Ferramentas contábeis	Importância
Orçamento	Representa a expressão quantitativa dos planos da empresa, elaborados para o futuro.
Fluxo de caixa	Capacidade de pagamentos em determinado período, programação para nova compra, realização de investimentos.
Análise de investimento	Seleção de alternativas de investimento (mão-de-obra qualificada, tecnologia, pesquisa, etc.).

Análise das demonstrações contábeis	Representa interação com a via econômica, financeira e patrimonial da empresa.
Planejamento tributário	Minimiza custos com encargos tributários e impostos
Gestão de estoques	Permite uma previsão sobre o que é necessário comprar e quando será realizado
Controle de contas a pagar	Monitoramento das dívidas a serem quitadas.
Controle de contas a receber	Monitoramento de valores a receber e de clientes inadimplentes.
Controle dos bens do ativo imobilizado	Identificar os bens, a data e o custo de aquisição, acréscimo e baixas a eles referentes.

Quadro 2 – Principais Ferramentas contábeis gerenciais e sua importância  
 Fonte: Oliveira, Gonçalves e Brandão (2019), adaptado de Passos (2014).

As ferramentas gerenciais demonstram o quanto são parte fundamentais para as micro e pequenas empresas e que são primordiais dentro do cenário administrativo. Além da importância dessas ferramentas, é o quanto as informações obtidas por elas são importantes para o processo gerencial, pois proporcionam aos gestores ter acesso a real situação do negócio é um direcionamento para a tomada de decisão. Portanto, utilizar as ferramentas gerenciais é tornar as MPE's mais competitivas no mercado (OLIVEIRA; GONÇALVES; BRANDÃO, 2019).

## 4.1 Controle e gerenciamento das pequenas empresas

Para realizar o controle e gerenciamento das MPE's, é preciso pensar na gestão organizacional, pois ela serve como uma base das etapas do planejamento, execução e controle das operações da empresa. É através da gestão organizacional que a empresa terá êxito e alternativas melhores para o gerenciamento de seus processos (SANTOS et al., 2019).

O gerenciamento organizacional é o processo que consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa, é o que disponibiliza artefatos para o desempenho, medição e esforços para traçar os caminhos para alcançar os objetivos (NASCIMENTO; GOMES; DE OLIVEIRA, 2020).

O controle gerencial de uma organização é um conjunto de métodos e rotinas que juntos estão alinhados com o objetivo de assegurar os ativos, produzir dados contábeis seguros e contribuir para o gerenciamento da empresa. O controle gerencial é a capacidade de controlar as informações contábeis da empresa para o cumprimento das leis e normas. E assim, a existência de controle possibilita auxílio administrativo para que a empresa possa mensurar, monitorar, avaliar e adequar suas informações contábeis e operacionais (SILVA et al., 2019).

Defaveri e Baldissera (2016), informam que o controle gerencial é um conjunto de técnicas que ajudam os gestores a obter informações para aplicar no processo de planejamento, controle e tomada de decisão, e assim dar um direcionamento às atividades da empresa guiando para o alcance das estratégias estabelecidas. Os autores informam ainda que, é preciso ter um sistema de controle gerencial simples que seja modelado de

acordo com as necessidades de cada empresa, para as MPE's por exemplo, um controle gerencial complexo não seria vantagem para esses negócios e seriam de difícil utilização sem muitos resultados.

## 4.2 Benefícios da contabilidade gerencial

Após discorrer sobre as teorias a respeito da contabilidade gerencial como ferramenta para melhor tomada de decisão, cabe expor que ainda existem empresas que não utilizam tais ferramentas de forma integrada (SANTOS et al., 2019). Portanto, os gestores precisam entender que, a contabilidade gerencial não é uma obrigação, mas sim análise e precisão das informações, é buscar de forma mais correta e simples a forma mais assertiva de gerenciar uma empresa (DOS SANTOS; SIQUEIRA, 2011).

As MPE's têm uma desvantagem em se tratando dos registros de dados, pois muitos negócios não realizam a apuração adequada das informações contábeis, e isso afeta na tomada de decisão, sem informações claras é impossível realizar o gerenciamento correto da empresa, acarretando até no fechamento precoce do negócio (CALLADO; DE MELO, 2018).

Portanto, a contabilidade gerencial traz benefícios para as MPE's, é através dela que as empresas podem ter informações precisas sobre o andamento do seu negócio. A contabilidade gerencial não pode ser vista pelos proprietários das MPE's como apenas uma ferramenta que pode gerar dados fiscal ou financeiro, ela precisa ser entendida pelos gestores como uma ferramenta que ajuda no planejamento, controle e tomada de decisão.

Segundo Callado e De Melo (2018), essas dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas poderiam ser minimizadas, se houvesse a utilização constante dos instrumentos gerenciais, e assim esses negócios teriam a possibilidade de prevenir obstáculos, gerenciar informações e controlar a organização. Nota-se com isso o benefício que a contabilidade gerencial leva dentro dos empreendimentos e tem dado a esses negócios assistência aos gestores fornecendo ferramentas que são úteis e contribuem para tomada de decisão.

A ideia da contabilidade gerencial foi sendo indispensável ao longo do tempo. O que se exige é que os administradores tomem nota da sua importância e como ela favorece os seus negócios com informações econômica, financeira e física do patrimônio, através de registros, demonstrações, análises, diagnósticos, relatórios contábeis entre outros meios que são a base para o fornecimento das informações. Vale ressaltar que a contabilidade gerencial atua no controle da organização para dar suporte na escolha das melhores alternativas, e assim obter os melhores resultados no gerenciamento dos negócios (REINALDI et al., 2021; MORAIS; JÚNIOR, 2019).

Conclui-se também a importância da estrutura organizacional, suas políticas, valores, missão, visão e cultura. Pois, não só a liderança tem papel importante dentro da organização, mas também a sua estrutura e o que a compõe. A contabilidade gerencial só é eficiente quando envolve toda a organização, e assim orientam e direcionam os agentes envolvidos aos objetivos.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a partir de uma revisão de literatura compreender a importância da contabilidade gerencial como instrumento de contribuição para as pequenas empresas, onde esses negócios estão inseridos em um mercado bastante competitivo. Diante disso, mostrar um consenso sobre os principais conceitos em relação a esse tema.

Como a pesquisa foi possível entender como as pequenas empresas necessitam da contabilidade gerencial para terem um melhor gerenciamento de seus negócios, pois essas empresas não possuem uma adequada gestão financeira e econômica, e assim acabam quebrando muito rápido. Com a contabilidade gerencial é possível ter informações mais claras para melhores tomadas de decisões e auxílio para o desempenho organizacional.

Após a análise das principais teorias sobre a contabilidade gerencial, pode-se concluir que ela possui ferramentas essenciais que auxiliam na tomada de decisão, contribuem para o gerenciamento das pequenas empresas, e ajudam desde a elaboração de relatórios contábeis até as medidas que devem ser seguidas pelos administradores para a gestão de seus negócios, sendo uma fonte valiosa de informação para as empresas. Como principal resultado, foi apresentado as principais ferramentas da contabilidade gerencial e como são fundamentais dentro dessas empresas, através de dados que foram essenciais para o levantamento desses resultados.

Conclui-se também a importância que tem os gestores em conhecer melhor a Contabilidade Gerencial, para que não a veja somente como uma obrigação fiscal, mas sim como peça fundamental para o desenvolvimento da empresa, e assim ter a possibilidade de evitar ou antecipar problemas, pois esse empresário tem uma ótima ferramenta de orientação de informações. Além disso, com o estudo foi possível validar os objetivos aqui estabelecidos.

Portanto, em relação às futuras investigações sobre a contabilidade gerencial e sua contribuição para as pequenas empresas, recomenda-se analisar esse assunto em diferentes ramos de atuação organizacional, assim como em diferentes conceitos, explorar a sua relação com as demais áreas da empresa e os seus impactos com a cultura organizacional, pois a contabilidade gerencial é um manancial de informações que servem para a sobrevivência e desenvolvimento de um negócio.

Por fim, tendo esclarecido a importância da Contabilidade Gerencial para as pequenas empresas, considera-se este estudo uma base de dados que será de grande contribuição para construção de novos estudos exploratórios sobre o assunto.

## Referências

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte IN: DOU, de 15 de dezembro de 2006.

BANDEIRA, Gleice Kelly da Silva et al. **A importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas**. 2014.



BARBOSA, Naymara dos Santos Moura. **A importância da contabilidade gerencial para o planejamento estratégico e tomada de decisões nas empresas**—um estudo de caso no setor de tecnologia da informação. 2019.

BRANDBORG, Andréia et al. **A importância da contabilidade gerencial: um estudo de caso em uma academia de ginástica**. 2015.

CALLADO, Antonio André Cunha; DE MELO, Wilton Alexandre. Ferramentas e informações gerenciais em micro e pequenas empresas. **RAUnP**- ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp.](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.), v. 10, n. 3, p. 53-65, 2018.

CAVAZZANA, Airton; BASTOS, Matheus dos Santos; MARQUES, Tayrine Cristiane. Contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Management accounting as a tool for decision making in the micro and small enterprises. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 2, 2018.

CONCEIÇÃO, Aline de Melo; SOUZA, Priscila Martins Vieira; SIQUEIRA, Esp Paulo. **A contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas como instrumento de gestão**. 2013.

DEFAVERI, Ivan Rafael; BALDISSERA, Juliano Francisco. A influência dos sistemas de controle gerencial na tomada de decisão dos gestores de MPEs. In: **X Congresso ANPCONT, Ribeirão Preto**. 2016.

DOS SANTOS, Lucas Henrique; SIQUEIRA, Júlio Cesar. **Importância da contabilidade para as microempresas**. 2011.

FARIA, Juliano Almeida; AZEVEDO, Tania Cristina; OLIVEIRA, Murilo Silva. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA/Use of accounting as a tool to support the management of small business of trade buildin. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 6, n. 2, p. 89-106, 2012.

FERREIRA, Luís Fernando Filardi; et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, jul. 2012.

GOMES, Adenilton José de Almeida; MONTEIRO, Carlos Gustavo da R.; PAULINO, Zuila. Contabilidade gerencial: a importância das ferramentas gerenciais contábeis nas microempresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 58937-58956, 2021.

IBPT. INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. **Causa do desaparecimento das micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2013.

MARTA FILHO, José et al. Importância da Contabilidade Gerencial e dos Sistemas de Informações para as Empresas. **Revista Científica UNAR**, v. 11, n. 2, p. 98, 2015.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

NASCIMENTO, João Paulo Silva do; GOMES, Douglas Willyam Rodrigues; DE OLIVEIRA, Oderlene Vieira. O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Expressão Católica**, v. 9, n. 1, 2020.

NETO, Hamilton Rego Ferreira; RIGON, Ederson Leandro Barbosa; CAVAZZANA, Airton. Contabilidade gerencial: a importância da contabilidade gerencial nas tomadas de decisões das micro e pequenas empresas/management accounting: the importance of management accounting in the decision-making of micro and small companies. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 4, n. 1, 2020.

NOGUEIRA, Mauro Oddo; OLIVEIRA, João Maria de. **Da baleia ao ornitorrinco**: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras. Radar: tecnologia, produção e comércio exterior. Brasília, n.25, p. 7-18, abr. 2013.

OLIVEIRA, Michelle Batista de; GONÇALVES, Antonia Maria Martins; BRANDÃO, Cláudio de Oliveira. A dificuldade de utilização das demonstrações contábeis na gestão de micro e pequenas empresas. **REVISTA FAIPE**, v. 9, n. 1, p. 18-30, 2019.

REINALDI, Maria Aldinete de Almeida et al. A Relevância da Contabilidade Gerencial para a Gestão das Mi-

- croempresas e Empresas de Pequeno Porte. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 12, 2021.
- RIEDI, Ranjel et al. Contabilidade gerencial: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 35-48, 2020.
- ROSA, Ismael dos Anjos de Castro et al. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas da grande São Paulo. **Revista Estudos e Negócios Academic**s, v. 2, n. 3, p. 19-26, 2022.
- SANTOS, Lucas Almeida dos et al. Proposta para implementação de ferramentas de gestão por meio da contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 7, n. 1, p. 166-191, 2019.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela 84 elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios**. Sebrae, 2018. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 23.Mar. 2022.
- SEBRAE. São Paulo. **Organização e Mapeamento de processo**, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/index.php/48-noticias/planejamento/14629-organizacao-e-mapeamento-de-processos> Acesso em: 20.Mar. 2022.
- SILVA, Erick Souza et al. **Contabilidade gerencial e a sua importância para as micro e pequenas empresas**. 2018.
- SILVA, Francisca Jaqueline Marques et al. O impacto da utilização das ferramentas de contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas. **Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC)**, v. 4, n. 1, 2019.
- SILVA, Murilo Augusto da; MOREIRA, Fernanda; CÂNDIDO, Luis Felipe. Controle de custos em micro e pequenas empresas (mpe): um estudo de caso com construtoras cearenses. **Encontro nacional de tecnologia no ambiente construído**, p. 1834-1842, 2018.
- TEIXEIRAS, Aléxia Laran; BATISTA, Marcos Antônio. **A contabilidade como instrumento de gestão empresarial nas MPes**. 2018.
- ZAHAIKEVITCH, Everaldo Veres et al. Contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão: o conhecimento dos empresários das micro e pequenas empresas. **Revista Produção Industrial & Serviços**, v. 5, n. 2, p. 126-141, 2018.

# CAPÍTULO 53

## **A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

*ACCOUNTING AS AN INSTRUMENT OF MANAGEMENT AND STRATEGIC  
PLANNING*

**Kesia Cristine Bezerra de Souza Cruz<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

Muitos processos decisórios giram em torno de números concretos e documentação de suporte necessários para cada decisão informada, dados estes que gerados pela contabilidade podem contribuir para a melhor gestão, tomada de decisão, planejamento e crescimento de uma empresa. O objetivo geral deste trabalho foi contextualizar a contabilidade como ferramenta de gestão e de planejamento estratégico dentro das empresas. Foi aplicado o método de revisão de literatura, tendo como fontes de informações autores de referência, como: Andrade (2016; 2019), Chiavenato e Sapiro (2020), Iudícibus (2020), Marion (2020), Ribeiro (2015; 2018), dentre outros. A contabilidade deve fornecer dados oportunos, precisos e rápidos, enquanto a gestão baseada nesta ciência pode se tornar mais eficaz, informada, planejada e de alta qualidade. A participação insuficiente da função contábil se reflete principalmente na perda de oportunidades para otimizar os processos de negócios e eliminar possíveis deficiências antes mesmo que realmente ocorram. Juntamente com a administração e suas ferramentas de gestão e planejamento, a contabilidade pode auxiliar na proposição de um planejamento estratégico, cujos objetivos e ações sejam tangíveis estando preparada para vários cenários possíveis. Conclui-se então que a contabilidade deve ser tratada como um agregador de valor na instrumentação da gestão e planejamento estratégico, sendo um diferencial mercadológicos para empresas que compreendem e utilizam as informações contábeis como uma função fundamental, que ajuda a tomar as melhores decisões possíveis com base em dados corretos de forma eficaz.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Gestão Empresarial; Planejamento Estratégico; Informações Contábeis; Tomada de Decisão.

## Abstract

Many decision-making processes revolve around concrete numbers and supporting documentation needed for each informed decision, data that generated by accounting can contribute to better management, decision making, planning and growth of a company. The general objective of this work was to contextualize accounting as a management and strategic planning tool within companies. The literature review method was applied, having as sources of information reference authors, such as: Andrade (2016; 2019), Chiavenato and Sapiro (2020), Iudícibus (2020), Marion (2020), Ribeiro (2015; 2018) , among others. Accounting must provide timely, accurate and fast data, while management based on this science can become more effective, informed, planned and of high quality. Insufficient participation of the accounting function is mainly reflected in missed opportunities to optimize business processes and eliminate potential deficiencies before they occur. Along with administration and its management and planning tools, accounting can help in proposing strategic planning, whose objectives and actions are tangible, being prepared for several possible scenarios. It is then concluded that accounting should be treated as a value aggregator in the instrumentation of management and strategic planning, being a marketing differential for companies that understand and use accounting information as a fundamental function, which helps to make the best decisions possible with based on correct data effectively.

**Keywords:** Accounting; Business management; Strategic planning; Accounting information; Decision Making.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas abertos e exigem que as decisões gerenciais sejam amparadas em argumentos que reflitam, também, a realidade adjacente tendo consciência exata daquilo que a empresa é; de onde está; do que pretende obter e do que deve ser feito para que os objetivos e metas sejam alcançados.

Sobre isto, o planejamento estratégico se apresenta como ferramenta auxiliar para definir a missão, as políticas e as diretrizes que vão nortear as atividades da organização a médio e longo prazo e é indispensável para ajudar os processos decisórios, viabilizando diagnósticos precisos sobre a realidade organizacional, sendo, então, um recurso vital para programar, implementar, avaliar e controlar as estratégias dentro das empresas.

Neste cenário, a contabilidade gerencial se estabeleceu e assumiu o compromisso de participar efetivamente dos esforços organizacionais no propósito de aumentar a eficiência dos resultados; de controlar custos de produção, melhorar previsões financeiras e evitar desperdícios; ocupando-se, ainda, em facilitar a comunicação entre todos os envolvidos na consolidação das metas organizacionais.

Neste caso, a contabilidade sobressai como importante instrumento de gestão e de planejamento estratégico, sendo relevante destacar seu papel fundamental para a análise, o gerenciamento e as tomadas de decisões empresariais. Logo, torna-se fundamental a análise e apresentação facilitada das ferramentas disponibilizadas pela Contabilidade para nortear as decisões e definições do empresário no cenário do seu negócio, justificando o desenvolvimento dessa pesquisa.

Para o funcionamento normal das pequenas empresas, é necessária uma informação abrangente, objetiva e prontamente recebida. A fonte mais importante de informações sobre as atividades econômicas das organizações, incluindo as pequenas empresas, são os dados contidos na contabilidade. As informações da contabilidade, além de um aspecto regulatório, são essenciais para a gestão de um negócio, mesmo que pequeno. Assim, tem-se como problemática dessa pesquisa: de que forma as informações contábeis podem ser utilizadas pelas empresas como instrumento gestão?

Como objetivo geral, este trabalho pretendeu contextualizar a contabilidade como ferramenta de gestão e de planejamento estratégico dentro das empresas. Quanto aos objetivos específicos, foram definidos: apresentar os objetivos e o objeto de estudo da contabilidade; conhecer conceitos e ferramentas do planejamento estratégico que podem ser melhorados a partir da análise das informações contábeis; explicar como as funções da contabilidade podem se harmonizar com o gerenciamento e o planejamento do todo organizacional para trazer mais eficiência aos resultados da empresa.

Esta pesquisa utilizou o método de revisão de literatura, tendo como fontes de informações livros de referência, artigos e produções acadêmicos e científicos publicados nas seguintes bases de dados virtuais: Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Foram pesquisados os termos: contabilidade, planejamento estratégico e gestão, sendo incluídos trabalhos produzidos em Língua Portuguesa e publicados entre

2011 a 2021..

## 2. OBJETO E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE

A contabilidade é uma disciplina e uma profissão que evoluiu muito ao longo do tempo e que ainda está em desenvolvimento. Os primeiros conceitos de contabilidade surgiram na antiguidade. Não é possível datar exatamente desde quando surgiu e começou a ser empregada como conhecida na contemporaneidade, entretanto há comprovações de muitos registros contábeis, com milhares de anos, encontrados em diversas partes do mundo (SILVA, 2015).

A contabilidade é considerada uma ciência na medida em que fornece informações autênticas (sistemáticas, verificáveis e falíveis), e não suposições. Seu desenvolvimento envolve a formulação de hipóteses e a construção de teorias para prever e explicar os fenômenos de seu objeto de estudo (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2012).

Diante do apresentado na Figura 1, tem-se então a contabilidade como ciência, destinada a estudar, registrar, controlar e interpretar todos os acontecimentos no patrimônio das entidades visando assim fornecer informações e orientação. Neste sentido, a contabilidade é uma ciência relevante do ponto de vista gerencial, ao revelar informações quantitativas e qualitativas sobre a saúde econômica e financeira de uma entidade aos seus interessados (NEVES; VICECONTI, 2017).

De fato, a contabilidade é uma trilogia, ou seja, uma ciência, uma técnica e uma arte fundada nas contas da empresa. É uma técnica, pois é a concretização de teorias contábeis, a partir de seus processos, é possível processar e aplicar dados. Gera, analisa, classifica, numera, imputa o registro contabilístico e o tratamento adequado da informação econômico-financeira que afeta a vida econômica da empresa. É uma ciência baseada na concepção de normas, princípios gerais, normas contábeis e provisões técnicas particularmente concernentes às contas de um agente econômico (BASSO; BRIZOLLA; FILIPIN, 2017).

É arte porque requer na sua prática o realismo da originalidade, da criatividade e da imaginação profissional, dependendo essencialmente da experiência, da realidade prática no campo e sobre educação continuada em contabilidade, questões sociais e jurídicas. Ao mesmo tempo, é uma ciência social que através da execução de serviços técnicos, controla, organiza, estuda e avalia o patrimônio de uma entidade (física ou jurídica) permanentemente (MARION; RIOS, 2020).

Na percepção de Marion (2018a, p. 28), a contabilidade “é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”, de modo que o governo também passou a se utilizar dela para arrecadar impostos, tornando-a indispensável a gestão de todas as empresas. Contudo Marion e Rios (2020, p. 28) alertam que “a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender às exigências do governo, mas, o que é mais importante, auxiliar as pessoas tomarem decisões”.

A contabilidade é a ciência que tem por objetivo a compreensão das variações quan-



titativas e qualitativas ocorridas no patrimônio das entidades, visa fornecer informações úteis para a tomada de decisões econômicas. É responsável por estudar o ativo e traduzir seus resultados, denominados demonstrações contábeis, que sintetizam as situações financeiras e econômicas da instituição, seja pública, privada ou do terceiro setor (POLIZEL; VILLALVA; SANTOS, 2015).

A definição de contabilidade pode ser resumida da seguinte forma: disciplina que permite elencar todos os movimentos de fluxos, as despesas e as receitas da empresa. Compreender o funcionamento e os desafios da contabilidade é, portanto, essencial para gerir adequadamente uma empresa.

A contabilidade é um sistema de informação e mais precisamente um sistema formal de identificação, medição, classificação, registro de transações de organizações destinadas a fornecer, após o processamento adequado, informações passíveis de satisfazer as necessidades presumidas de vários usuários. É através dos relatórios da contabilidade que se torna possível conhecer e analisar os fatos contábeis que afetaram a empresa em determinado período, e então definir as ações futuras de gestão e planejamento para tomada de decisão, demonstrando assim quão grande a sua importância (RIBEIRO, 2018).

Essa percepção fica ainda mais evidenciada quando Marion (2018b, p. 26) afirma que “Uma empresa sem boa contabilidade é como um barco em alto mar sem bússola”, posto que permite, por um lado, não descuidar nenhum elemento financeiro de uma empresa, por outro lado, planejar as ações a implementar para otimizar o desempenho.

É uma prática que avalia todos os fluxos financeiros da empresa. O período contábil será denominado aquele definido para o estudo desses fluxos. Dessa forma, é possível conhecer o patrimônio que a empresa possui. A contabilidade é, por definição, essencial para avaliar o lucro tributável necessário e, portanto, para o cálculo das bases fiscais, sendo preponderante porque permite conhecer o desempenho e o estado geral da empresa e assim poder analisar as estratégias. Pode então ser considerado uma ferramenta de gestão (RIBEIRO, 2018).

O objeto de estudo da contabilidade é controle do patrimônio das entidades econômico-administrativas, estas são organizações que reúnem os seguintes elementos: pessoas, patrimônio, títulos, capital, ação administrativa e fim determinado. Tendo como finalidade registrar fatos e produzir informações que possibilitem ao proprietário do patrimônio o controle, certifica-se de que a organização está atuando de acordo com os planos e políticas traçados e planejamento, direcionando a decisão sobre qual curso tomar para atingir com mais rapidez, eficiência e eficácia o objetivo proposto. Então, a contabilidade tem como finalidade principal o controle do patrimônio (MARION, 2018a).

Dessa maneira, a contabilidade apresenta-se como instrumento de gestão, fornecendo as informações de natureza econômica, financeira, física e de produtividade necessárias, auxiliando no processo decisório, se tornando indispensável para o sucesso de toda e qualquer organização.

A Contabilidade se preocupa com os aspectos qualiquantitativo do patrimônio, incluindo os componentes patrimoniais segundo sua natureza e espécie, além de suas expressões monetárias. Consiste em registrar todos os dados contábeis de um determinado



período e, em seguida, registrar os lançamentos de estoque no final do ano. Dessa forma, permite o apuramento das contas anuais, do resultado fiscal e permite a justificação das diferentes bases tributárias. De forma mais geral, permite a justificativa de contas a receber e dívidas a terceiros, dados pelos quais a empresa é avaliada e comparados seu desempenho e evolução.

Segundo Ribeiro (2017b, p. 5), “os usuários das informações podem ser divididos em dois aspectos, usuários internos e externos”, para que haja assim transparência em suas operações, os quais são definidos por Polizel, Villalva e Santos (2015), como:

- a) usuários internos: usuários diretamente ligados à entidade. São os administradores que planejam, executam e controlam as atividades da instituição. Isso inclui os responsáveis por decidir sobre preço, alocar recursos entre as diversas unidades, gerenciar recursos humanos, entre outras atividades. São as pessoas que atuam dentro da entidade;
- b) usuários externos: usuários fora da entidade que não obstante necessitam de informações sobre ela. São os casos como, por exemplo, de uma instituição financeira que empresta recursos para a entidade e precisa saber a chance de recuperar os valores emprestados e os juros; ou ainda fornecedores e clientes que necessitam das informações para saber a possibilidade de estabelecer um vínculo de longo prazo, sindicatos que querem conhecer a possibilidade de melhor remuneração, autoridades fiscais que acompanham para determinação de padrão mais justo de tributação ou agências reguladoras que querem informações para verificar se a entidade está atuando conforme as regras estabelecida.

Em resumo os usuários externos são aqueles que apenas se interessam pelos dados contábeis, sem participar ativamente dos processos da empresa. Dessa forma os usuários da contabilidade são formados por grupos de interesse que se encontram em volta dos projetos da empresa, afetando ou sendo afetados pelo negócio (NEVES; VICECONTI, 2018).

A contabilidade adquiriu a função de prestar contas. Os diversos stakeholders da sociedade podem, através das contas, verificar a execução dos contratos, em particular os acionistas que conferem o mandato de gestão da sociedade aos órgãos de administração e gestão. A assembleia geral anual aprova as contas e controla a sua missão de gestão. Muitos dos sócios da empresa têm o direito real de comunicar documentos contábeis. Entre eles, o conselho de empresa deve ser informado e consultado sobre a organização e o funcionamento geral da empresa (RIBEIRO, 2017a).

A Contabilidade Gerencial vem se tornando uma área cada vez mais decisiva na gestão empresarial e seus profissionais fazem muito mais do que fornece informações sobre a situação econômica e financeira das entidades, assumem o papel ativo nas decisões cotidianas e estratégicas que uma organização enfrenta auxiliando os administradores nos processos de tomada de decisão (BASSO; BRIZOLLA; FILIPIN, 2017).

A função da Contabilidade Gerencial é produzir todas as informações úteis para direcionar e gerenciar a empresa, por exemplo, informações sobre o preço de custo de seus produtos para definir o preço destes, informações sobre resultados alcançados graças a

estes diferentes produtos para melhor orientar a ação comercial, informação sobre o desempenho das oficinas ou fábricas de forma a organizá-los da melhor forma possível etc. Tomar decisão dentro de qualquer empresa requer responsabilidade e conhecimento, e para isso é necessário uma base de dados atualizada, planejamento e ferramentas que possibilitem o controle (MARION, 2018b).

A Contabilidade Gerencial gera informações que auxiliam no controle, no planejamento e tomada de decisões pelos administradores, e conseqüentemente, vantagem competitiva. Logo, em um ambiente cada vez mais competitivo, tornou-se um foco em todos os níveis das organizações para ajudá-las a atingir seus objetivos (PIZZOLATO, 2012).

A contabilidade e a informações fornecida através dos seus relatórios, ainda não são utilizadas por grande parte das empresas de pequeno porte, isso ocorre pela falta de conhecimento sobre a Contabilidade Gerencial e o valor das diversas demonstrações contábeis oferecidas por ela. No entanto, é um instrumento e apoio na gestão dos negócios que pode contribuir significativamente para a eficiência operacional das pequenas organizações, pois auxilia as empresas a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas.

A Contabilidade Geral é uma ferramenta de gestão na medida em que os seus dados com elevado valor probatório são frequentemente utilizados para atualização. Padronizado, permite avaliar e controlar a empresa e comparar seu desempenho com o de empresas semelhantes. Permite a observação comparativa (demonstração de dívidas, contas a receber, fluxo de caixa, volume de negócios realizados, resultados gerados, dividendos pagos) e o estabelecimento de vários significativos das várias vertentes da gestão.

Assim, a Contabilidade Financeira produz documentos resumidos destinados aos tomadores de decisão dentro e fora da empresa. Visa construir uma representação da situação financeira e das atividades econômicas de uma entidade. É diferente da Contabilidade Gerencial, que é um instrumento interno de gestão da empresa. Este último permite, nomeadamente, calcular o custo dos produtos ou funções da empresa, garantir o seguimento dos resultados, elaborar previsões (SILVA, 2015).

### **3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTABILIDADE**

O planejamento estratégico é a base para a gestão corporativa desenvolver visões, modelos e estratégias. Isso se aplica não apenas às grandes empresas, mas também às pequenas e médias empresas. Devido à sua alta importância econômica, as pequenas e médias empresas estão sendo alvo de atenção do governo e do mercado nos últimos anos (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).

O planejamento estratégico é uma atividade em que as empresas priorizam as áreas em que devem despende energia e recursos para melhor suas operações, além de garantir que os funcionários da empresa e demais stakeholders trabalhem juntos para alcançar os mesmos objetivos. Envolve a tomada de decisões-chave e o desenvolvimento de ações que moldam e orientam a empresa, as pessoas que nela trabalham e as operações cotidianas da empresa para atingir objetivos específicos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

As razões para a necessidade de planejamento estratégico incluem a crescente dinâmica do mercado, a crescente pressão para inovar, o aumento da complexidade dos problemas determinados pela estagnação econômica trazida pela pandemia de Covid-19, o crescimento corporativo ou o aumento da pressão competitiva. Abrange, portanto, objetos de planejamento que afetam o desenvolvimento global de uma empresa (SANTOS, 2020).

Essencialmente, o plano estratégico consegue identificar os pontos em que uma empresa está indo bem, mas também aqueles que precisam ser melhorados. O plano, ou planejamento, descreve o que a empresa é, o que faz e por que está fazendo, com o objetivo de melhorar suas oportunidades futuras. Um plano estratégico eficaz inclui: uma breve descrição da empresa; a missão e visão da empresa; a análise SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças; uma descrição das estratégias e técnicas da empresa; um plano de ação; despesas estimadas da empresa; planos de negócios; e métodos eficazes de monitoramento e avaliação (KELLER et al., 2019).

Um breve plano estratégico é suficiente para uma pequena empresa, mas um plano mais detalhado é mais eficaz para uma empresa maior. Embora um plano estratégico contenha elementos que fazem parte de um plano de negócios, um plano estratégico não é um plano de negócios, que é mais detalhado e inclui um plano estratégico, um plano de marketing, além de um plano financeiro e operacional. Um plano de negócios inclui tudo, desde o que a empresa faz até o valor que ela tem no mercado. Um plano estratégico, por outro lado, delinea as ações da empresa (ANDRADE, 2016).

O modelo básico de planejamento estratégico é excelente para estabelecer a visão, a missão, os objetivos e os valores da empresa. Esse modelo pode ser usado para delinear as etapas para atingir as metas, monitorar o progresso para que todos os envolvidos estejam no alvo e resolver os problemas à medida que surgem (SOUZA, 2018).

O primeiro passo é definir uma missão corporativa, fazendo um brainstorming com a equipe de planejamento. Quanto mais ideias for possível coletar nesta etapa, melhor será a fase de análise. Na sequência é necessário determinar os objetivos da empresa. Definir objetivos claros da empresa aumenta o desempenho da equipe e tem um efeito positivo em sua motivação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Depois é necessário criar estratégias para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. As etapas que a empresa precisa seguir para atingir essas metas devem ser divididas em metas de longo, médio e curto prazo, assim como criação de planos de ação para implementar as estratégias definidas (CANECA et al., 2019).

Graças aos planos de ação, as equipes se mantêm motivadas e a empresa segue no rumo certo. Mas é importante monitorar e revisar o plano continuamente para verificar se a organização está executando o planejamento com sucesso e como a empresa pode ajustar o plano para obter melhores resultados (NOGUEIRA, 2014).

Um plano estratégico é uma ferramenta que a empresa pode usar para definir e compartilhar a direção que a empresa ou unidades de negócios tomarão nos próximos três a cinco anos. Esses tipos de planos de desenvolvimento permitem que a empresa defina as principais iniciativas e investimentos e descreva como essas principais iniciativas o ajuda-

ção a alcançar sua missão e visão corporativa (MOREIRA et al., 2018).

Esse tipo de plano também fornece uma visão geral de como seus projetos do dia-a-dia se relacionam com as iniciativas de negócios. Se sua equipe ou empresa não tiver um plano estratégico no momento, considere criar um. Se a empresa tem um plano estratégico, deve atualizá-lo assim que atingir a maioria ou todos os objetivos (MÜLLER, 2014).

Na administração de empresas, o planejamento estratégico é frequentemente definido como um processo abrangente projetado para decidir como e em que direção uma empresa deve se desenvolver em um determinado momento. Na administração de empresas, o planejamento estratégico é frequentemente definido como um processo abrangente projetado para decidir como e em que direção uma empresa deve se desenvolver em um determinado momento (MÁRIO et al., 2018).

Os quatro principais desafios relacionados ao planejamento estratégico são falta de responsabilidade, comunicação deficiente, falta de alinhamento e execução lenta. A criação de uma estratégia eficaz requer feedback interdepartamental e interfuncional de toda a organização (KELLER et al., 2019).

No entanto, para que o plano estratégico não crie inconsistências, uma pessoa deve assumir a responsabilidade pela compilação final, documentação e implementação da estratégia. Um foco claro e uma priorização clara são particularmente importantes para atingir as metas definidas durante o processo de planejamento estratégico (SANTOS, 2017).

A maioria dos problemas - tanto comerciais quanto pessoais - são devidos à má comunicação. A colaboração eficaz é um dos aspectos mais importantes e desafiadores do processo de planejamento estratégico. Ainda assim, reunir todas as informações necessárias pode ser difícil, especialmente à medida que sua empresa cresce. Interrupções nos negócios, como a crise do COVID-19, podem complicar o planejamento estratégico e a comunicação, especialmente se a empresa não tiver ferramentas digitais para otimizar suas estratégias (SANTOS, 2020).

Mesmo um plano estratégico implementado idealmente é inútil sem uma direção estratégica. Se houver muito pouca atenção a isso na organização, a direção estratégica muitas vezes se torna incompleta. É preciso haver contribuições de todas as partes da empresa e em todos os níveis para que todos entendam o cenário, os desafios e a direção que faz mais sentido (LUCCA, 2013).

As empresas de rápido crescimento são muitas vezes confrontadas com uma mudança quase constante de tarefas, funções, equipas e estratégias - e a inovação está no topo. Como resultado, os planos estratégicos que foram trabalhados por semanas são frequentemente considerados desatualizados logo após serem criados. Se suas equipes demorarem a implementar o plano, ele rapidamente se tornará obsoleto e não será mais relevante para os processos e prioridades do dia-a-dia (NOGUEIRA, 2014).

Executar um plano de forma eficaz não significa necessariamente que a empresa tenha que cumpri-lo estritamente. Idealmente, seu documento de estratégia é flexível e pode evoluir. Conforme a empresa executa sua estratégia, as condições de mercado

podem mudar ou novas informações podem forçá-lo a ajustar parte de sua abordagem estratégica. No entanto, isso não significa que a empresa tenha que descartar sua estratégia (HOFRICHTER, 2021).

Falando em flexibilidade, os líderes com visão de futuro devem definir para si um plano estratégico que escale com o crescimento da empresa. Ao criar seu plano estratégico, considere como a empresa usará seus recursos à medida que escala. Esperamos que seu plano estratégico leve ao crescimento e à escalabilidade. No entanto, se a empresa não pensar em dimensionamento como o objetivo final desde o início, o plano estratégico não progredirá facilmente além da fase inicial (CASTRO, 2014).

Mudanças na estratégia podem levar a interrupções e discrepâncias - ou dar uma nova energia à sua empresa. Para garantir isso, a empresa deve agendar eventos educacionais e treinamentos para definir sua equipe e sua nova direção estratégica no caminho do sucesso. Projetar e fornecer treinamento exige muito trabalho, mas pode ajudá-lo a evitar revisões intermináveis em sua estratégia de negócios (OLIVEIRA, 2014).

O planejamento estratégico deve incorporar dados que inspirem confiança. Um plano baseado apenas na intuição pode levar a decisões erradas. Em tempos incertos, como durante a pandemia de Corona, o uso de dados é mais difícil porque muitos dados básicos mais antigos não estão corretos. A solução é examinar os dados rapidamente e permitir que os dados guiem suas decisões sobre seu mercado-alvo e prioridades (ANDRADE, 2016).

A equipe deve estar envolvida em todas as decisões estratégicas, por menores que sejam. Além disso, não apenas as mudanças devem ser comunicadas. Com colaboração e comunicação eficazes em todo o processo de planejamento estratégico, a empresa alcançará níveis mais altos de envolvimento assim que o plano for concluído e publicado. Não existe um plano estratégico definitivo. Durante a execução do plano, a empresa deve prestar atenção em revisar os resultados, repetir o processo e otimizá-lo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Então é necessário definir KPIs claros que se alinhem com as metas de negócios e definir um prazo realista para quando a empresa espera resultados. Além disso, deve-se alocar tempo para tarefas reativas. Isso permite que a empresa reaja às novas ideias e reconheça imediatamente quando as prioridades precisam ser redefinidas (SANTOS, 2017).

O planejamento estratégico não é uma tarefa fácil. Portanto, erros comuns costumam acontecer. Com a ferramenta certa e alguma previsão e planejamento estratégico, a empresa consegue implementar planos estratégicos e moldar o futuro, apesar de todas as armadilhas que possam se formar no mercado (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).

Os gerentes usam o planejamento estratégico como parte de um processo de tomada de decisão de cinco etapas para a implementação da estratégia: identificar o problema e as incertezas; obter informações; fazer previsões sobre o futuro; tomar decisões escolhendo alternativas; e implementar a decisão, avaliar o desempenho e aprender (MÜLLER, 2014).



As primeiras quatro etapas são decisões de planejamento, que incluem decidir sobre as metas da organização, prever resultados com várias formas alternativas de atingir essas metas e decidir como alcançá-las. O quinto passo está relacionado às decisões de controle e inclui a tomada de ações para implementar as decisões de planejamento e a decisão sobre a avaliação de desempenho e feedback que ajudarão a tomar decisões futuras (ANDRADE, 2019).

Então, três diretrizes ajudam a contabilidade gerencial a aumentar seu valor para os gerentes são: empregar a abordagem de custo-benefício, reconhecer o comportamento e as considerações técnicas e identificar custos diferentes para propósitos diferentes. Por sua vez, o planejamento estratégico, assim como o processo contábil e financeiro, tem por finalidade a tomada de decisões que permitam a projeção das empresas (CASTRO, 2014).

O plano estratégico deve estar alinhado com o planejamento financeiro. Portanto, é essencial identificar a importância estratégica do planejamento financeiro na criação e manutenção de empresas sustentáveis ao longo do tempo. Para realizar um bom plano de negócios, é conveniente levar em conta o processo de planejamento financeiro, entendido como uma ferramenta de negócios sob uma abordagem global, assim como em diferentes cenários do mercado e os diferentes fatores que o impactam, levando-os em consideração (MAXIMINIANO, 2009).

Além disso, é conveniente mencionar o caráter estratégico e abrangente que o planejamento financeiro adquire no processo de gestão de um negócio, pois se torna a base para a tomada de decisões acertadas, ao permitir a previsão do comportamento futuro do negócio e suas repercussões no cenário econômico, contábil e financeiro (COSTA, 2010).

## 4. CONTABILIDADE E GESTÃO DE EMPRESAS

A Contabilidade é um sistema de informação ao serviço das necessidades da administração com uma orientação pragmática destinada a facilitar as funções de planejamento, controle e tomada de decisão; de tal forma que permita às empresas obter uma vantagem competitiva que lhes permita alcançar a liderança em custos e uma clara diferenciação que as diferencie das demais empresas (RIBEIRO, 2017b).

Um aspecto fundamental da Contabilidade gerencial é o papel basilar que ela tem no planejamento, é importante nas empresas lidar com as mudanças decorrentes da globalização dos negócios, da economia mundial, do desenvolvimento de tecnologias, do crescimento acelerado das empresas; por isso, o planejamento torna-se vital para evitar mudanças no ambiente que surpreendem as empresas todos os dias; para poder se adaptar e competir com estratégias eficazes (NEVES; VICECONTI, 2017).

A Contabilidade desempenha um papel importante na vertente operacional que consiste em conceber ações que permitam atingir os objetivos pretendidos num determinado período relativamente ao funcionamento da empresa. Essa função é cumprida por meio do orçamento e do modelo custo-volume-utilidade, ambos são ferramentas úteis que dão suporte ao planejamento operacional e estratégico da organização. O aspecto do controle

administrativo também é importante, portanto, a Contabilidade desempenha um papel importante (PIZZOLATO, 2012).

Visto que as empresas buscam eficácia e eficiência na Administração de recursos onde a melhoria contínua é buscada dia a dia devido às exigências do mercado mundial, em busca da qualidade total, é aqui que a Contabilidade Administrativa se faz necessária para ter um melhor controle na mensuração dos resultados a serem comparados com os padrões previamente estabelecidos relacionados aos objetivos estabelecidos na organização, dessa forma, a Contabilidade garante que os recursos sejam gerenciados de forma eficaz e eficiente (MARION, 2018b).

Outro aspecto da Contabilidade Administrativa é que ela facilita a tomada de decisão, é feita uma análise desde a identificação do problema e sua definição, propondo soluções alternativas e escolhendo a melhor até sua implementação. Como podemos ver, a Contabilidade é importante no planejamento tático e estratégico, para estabelecer a cultura da qualidade total e na tomada de decisões (SILVA, 2015).

Assim, fornece informações sobre os custos dos serviços e produtos, facilita o processo decisório pelas informações que dele advêm, auxilia a gestão a avaliar o desempenho dos responsáveis por cada uma das funções e dos objetivos da empresa. O empresário desenvolve suas atividades em condições cada vez mais adversas. A crescente competitividade empresarial ocorre em ambientes turbulentos, onde é cada vez mais difícil acertar as previsões feitas. Por isso, afirma-se que a única coisa certa é a mudança, devido à evolução vertiginosa das diferentes tecnologias (RIBEIRO, 2017a).

Neste cenário hostil, a gestão deve direcionar seus esforços para a excelência empresarial, o que implica obter a máxima eficiência possível em todos os processos de gestão: abastecimento, produção, distribuição, gerenciamento, investimento e financiamento. Para isso, os gestores devem tomar múltiplas decisões racionais em diversas áreas de atuação, ou seja, decisões estratégicas, estruturais, táticas, operacionais e corretivas, que lhe permitam adaptar-se ao seu ambiente, aumentar a sua eficiência e obter, em suma, vantagens competitivas sustentadas que permitam não só um lucro razoável para a empresa, mas também a sua sobrevivência a longo prazo.

Obviamente, para que essas decisões conduzam à excelência empresarial mencionada, elas devem ser apoiadas por informações relevantes e oportunas que permitam à gestão estabelecer objetivos de melhoria contínua, não só no que diz respeito à sua evolução, mas também em relação aos principais concorrentes, propor e avaliar as possíveis estratégias e opções alternativas de forma a poder selecionar aquelas que permitem atingir estes objetivos nas melhores condições possíveis (RIBEIRO, 2018).

É necessário também implementar o desenvolvimento das estratégias adotadas por meio do planejamento estratégico, o que leva à formulação de programas táticos e operacionais adequados, ao mesmo tempo em que se deve acompanhar eficazmente o desempenho do negócio e tomar as decisões de correção e adaptação necessárias, num processo de melhoria contínua, para alcançar a excelência empresarial (IUDÍCIBUS, 2020).

A Contabilidade como instrumento da Gestão Estratégica é a ferramenta adequada



para processar, interpretar e comunicar aos pequenos empresários a informação estratégica relevante e tempestiva que suporta o referido processo de melhoria contínua (FERNANDES; STEFANELLO, 2012).

A contabilidade é uma das áreas que mais gera preocupação para micro e pequenos empreendedores, por ser importante mantenham controle correto sob as informações contábeis das empresas para evitar colocá-las em riscos financeiros e legais. É necessário saber que um mau tratamento das contas ou não declarar os impostos levaria o contribuinte a se tornar credor de sanções ou multas. E não é isso que um empreendedor quer, muito menos se a empresa é pequena ou se está dando os primeiros passos nos negócios (RIBEIRO, 2018).

É sempre conveniente ter um profissional que mantenha a contabilidade da empresa dentro dos padrões legais, tributários e contábeis adequados. No entanto, alguns micros e pequenos empreendedores, devido ao pouco retorno financeiro do negócio ou falta de conhecimento da importância das informações contábeis, acreditam que as taxas de serviços cobradas pelos contadores são muito altas para o padrão de seu negócio, de modo que muitos proprietários ou gerentes de MPE preferem fazer a contabilidade por conta própria (MARION; RIOS, 2020).

Há empreendedores que usam softwares planejados para padronizar ou ordenar o que gastam e o que recebem, mas outros preferem passar pelo sistema tradicional e manter a contabilidade em papel, cadernos e pastas. Quando pensam em contabilidade, na maioria das vezes acreditam que se trata apenas de cumprir as obrigações fiscais para evitar multas e sobretaxas. No entanto, existem razões mais importantes pelas quais uma empresa não pode negligenciar este aspecto em seu cotidiano (NEVES; VICECONTI, 2017).

É um fato que, parte da importância da contabilidade em qualquer empresa reside no papel que desempenha na conformidade do pagamento de impostos, algo que nenhuma empresa pode ignorar. Mas, a contabilidade vai muito além. Como administrador ou dono de uma empresa, uma coisa que cada micro e pequeno empresário deveria se perguntar é se sabe realmente qual é o estado financeiro de sua empresa (RIBEIRO, 2017b).

Bem, é a contabilidade que fornece as ferramentas para entender a realidade econômica e financeira de uma empresa, a maneira como está evoluindo, bem como suas tendências ao longo do tempo. Isto é, ter à mão todas as informações que podem favorecer uma ação ou planejamento adequado do investimento em materiais, na ampliação do negócio ou mesmo na redução dos gastos, apontando quais podem ser supérfluos ou momentaneamente inconveniente. Parte do trabalho da área contábil é acompanhar todas as transações comerciais realizadas pela empresa, classificando-as de forma metódica, estruturada e justificada. Esses dados são expressos nos valiosos relatórios financeiros que são obtidos graças aos processos contábeis que geram informações importantes sobre uma empresa: a situação financeira, o balanço de verificação, a demonstração de resultados e o imposto de renda, para mencionar alguns (MARION; RIOS, 2020).

No entanto, não é suficiente entender a importância da contabilidade dentro de uma empresa, deve-se manter os registros e fatos contábeis em ordem; e, usar essas informações como uma ferramenta para ser mais competitivo, pois um sistema de contabilidade



bem-organizado e atualizado é uma ferramenta valiosa para guiar uma empresa em seu caminho para o sucesso.

Como empreendedor, o microempresário deve aprender a visualizar a contabilidade como uma das ferramentas mais eficientes para realizar uma melhor tomada de decisão no seu dia a dia. Saber quanto é devido e quando deve ser pago a cada credor, promovendo uma relocação dos gastos e investimentos tendo em vista compromissos já assumidos é uma das vantagens de manter um sistema de informações contábeis atualizado e confiável.

Monitorar os valores de contas a receber para prever tendências e comportamentos nos clientes, estabelecer orçamentos detalhados e detectar ineficiências em nas operações, controlar despesas e investimentos, bem como receitas e despesas, determinar quanto custa produzir um item e por quanto pode vender, antecipar as mudanças no setor graças à detecção de alterações repentinas nos custos da cadeia de suprimentos e nos níveis de lucratividade, são outros benefícios que todo empreendedor que contrata serviços contábeis pode usufruir (MARION, 2018b).

Nada é mais relevante para a gestão de uma empresa do que ter controle de suas despesas e receitas, da situação financeira, do valor dos estoques e ativos; saber quais cobranças e pagamentos estão pendentes ou poder fazer comparações para saber como o negócio está evoluindo. Todos esses dados são obtidos através do departamento de contabilidade (SILVA, 2015).

As informações fornecidas pela contabilidade são muito valiosas, não apenas para conhecer e quantificar a situação do negócio, mas também para definir estratégias e tomar decisões. Mas além da utilidade prática é uma obrigação legal. Todas as empresas devem ser regidas por normas nacionais e internacionais que definem como e de que forma a contabilidade deve ser mantida (RIBEIRO, 2018).

A contabilidade e a administração são disciplinas essenciais para o funcionamento de uma empresa ou organização devido às informações que fornecem sobre a empresa e o consequente impacto que adquire na tomada de decisões. A contabilidade, como processo de gestão quantitativa, é uma disciplina multifacetada de natureza ativa que é responsável por identificar, medir e comunicar o estado das finanças e os fatos comerciais de uma organização (NEVES; VICECONTI, 2017). A gestão é uma ciência social cujo objetivo é o cumprimento dos objetivos da empresa por meio da coordenação eficaz e eficiente das estruturas. Nesse sentido, podemos reconhecer a relação entre as duas ciências pelo contraste de suas funções, que se tornam complementares.

Observa-se que existem algumas funções contábeis conjuntas e sua relação com a administração. A contabilidade recolhe e disponibiliza informação sobre a atividade financeira da empresa e os seus valores econômicos, que são posteriormente analisados pelos quadros administrativos e pela diretiva para a otimização de funções. Os processos contábeis podem ser moldados de acordo com a finalidade administrativa, com foco na racionalização dos elementos de gestão. O acompanhamento e reporte das despesas e sua comparação com as receitas fornecem à administração as informações necessárias para avaliar a viabilidade de novos projetos.

A contabilidade gerencial oferece informações exclusivas para o setor administrativo, sendo de caráter interno e de uso da empresa. É de grande importância facilitar as funções administrativas no planejamento e na tomada de decisões, porém, diferentemente da contabilidade financeira, apresenta relatórios detalhados e específicos das áreas que compõem a empresa, considerando ativos, passivos, custos, estoques etc. representa um exemplo perfeito de contabilidade e sua relação com a administração (RIBEIRO, 2017a).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho destacou que é a contabilidade que fornece as ferramentas para entender a realidade econômica e financeira de uma empresa, a maneira como está evoluindo, bem como suas tendências ao longo do tempo. Isto é, ter à mão todas as informações que podem favorecer uma ação ou planejamento adequado do investimento em materiais, na ampliação do negócio ou mesmo na redução dos gastos, apontando quais podem ser supérfluos ou momentaneamente inconveniente.

É preciso ter sempre em mente que o objetivo da contabilidade é fornecer informações reais e precisas sobre o negócio, portanto a contabilidade incorreta não apenas gera informações imprecisas, mas também leva a decisões erradas que podem causar sérios problemas à empresa.

A contabilidade é uma das ferramentas das mais importantes para qualquer empresa, pois indica a realidade econômica e financeira da organização, sua evolução, suas tendências e o que se pode esperar dela. Ajuda aos gestores a conhecer o passado e o presente de uma instituição, mas também a conseguir visualizar o futuro, sendo uma das vantagens mais interessantes, para o planejamento e tomada de decisões gerenciais.

O conhecimento e análise adequada das informações contábeis permitem que o gestor tenha um conhecimento absoluto e controle da empresa, pois essas informações consistem em muito mais que alguns livros e demonstrações financeiras que têm que ser apresentados às diferentes autoridades, que em um determinado momento podem solicitá-los. No entanto, as informações contábeis são ferramentas que permitem gerenciar adequadamente as empresas, seus recursos, estoques, contas a receber e pagar, passivos, ativos, custos, despesas e até mesmo a renda.

Não utilizar as informações contábeis geradas como instrumento de gestão e planejamento estratégico é simplesmente descartar possibilidades de melhoria ou mesmo não detectar situações que devem ser corrigidas e que posteriormente resultam em um perigo para a estabilidade da organização. Ter o conhecimento global da empresa e o entendimento de como funciona permite que o gestor tome melhores decisões, antecipe situações difíceis ou aproveite grandes oportunidades que, de outra forma, não poderiam ser visualizadas.

Conclui-se então que a contabilidade deve ser tratada como um agregador de valor na instrumentação da gestão e planejamento estratégico, sendo um diferencial mercadológico para empresas que compreendem e utilizam as informações contábeis como uma função fundamental, que ajuda a tomar as melhores decisões possíveis com base em dados corretos de forma eficaz.

## Referências

- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico** - Formulação, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BASSO, I. P.; BRIZOLLA, M. M. B.; FILIPIN, R. **Contabilidade Geral básica**. 5. ed. Ijuí: Editora Unijui, 2017.
- CANECA, R. L. *et al.* A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Revista Pensar Contábil**, v. 11, n. 43, p. 35-44, jan./mar. 2019.
- CASTRO, B. A. A. de. **Identificação de potencialidades de negócios em municípios: o caso de Curvelo, Minas Gerais**. 2014, 174f. Dissertação (Mestrado – Administração). Centro Universitário UMA, Belo Horizonte, 2014.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DECOURT, F.; NEVES, H. da R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora FGV, 2012.
- FERNANDES, A. M.; STEFANELLO, P. R. **Contabilidade empresarial**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14ª ed. São Paulo: AMGH, 2012.
- HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Rio de Janeiro: Simplíssimo, 2021.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. Da teoria à prática. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- KELLER, G. F.; SOUZA, R. L.; FERNANDES, A. M.; VELHO, C. O. Relevância do Planejamento Estratégico no Processo Decisório das Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis: Uma Análise com o Auxílio da Lógica 'Fuzzy' . **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 4, p. 598-614, 2019.
- LUCCA, G. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas S.A., 2013.
- MÁRIO, P. C.; ALVES, A. D. F.; CARMO, J. P. S.; SILVA, A. P. B.; JUPETIPE, F. K. N. A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 1, p. 64-79, 2013.
- MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2018a.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial** - Instrumentos de Análise, Gerência e Decisão. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2018b.
- MARION, J. C.; RIOS, R. P. **Contabilidade Avançada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução a administração: 7ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2009.
- MOREIRA, R.L *et al.* A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n.19, p. 119-140, 2018.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração Necessária**. São Paulo: Atlas S.A., 2014.
- NEVES, S. das; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade básica**. 12 ed. São Paulo: Saraivauni, 2017.

- NEVES, S. das; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo.** 12 ed. São Paulo: Saraivauni, 2018.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas, 2014.
- PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2012.
- POLIZEL, G. Z.; VILLALVA, W. L.; SANTOS, W. F. dos. **Contabilidade.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015. 264 p.
- RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica.** 30 ed. São Paulo: Saraivauni, 2017a.
- RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos.** 5 ed. São Paulo: Saraivauni, 2018.
- RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral.** 10 ed. São Paulo: Saraivauni, 2017b.
- SANTOS, K. C. G. **Planejamento estratégico em pequenas empresas.** 2017, 43 f. Monografia de Especialização em MBA em Gestão Empresarial – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2017.
- SANTOS, N. N. R. dos. A contabilidade gerencial em Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma Análise sob a perspectiva do cenário social, econômico e político. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** v. 02, p. 57-90. Julho de 2020.
- SILVA, C. A. T. **Contabilidade geral.** 3. ed. rev. amp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2015.
- SOUZA, G. T. de. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão. **Revista Especialize On-line IPOG** – Goiânia, v. 1, n. 16, Dez./2018.

# CAPÍTULO 54

## **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS**

*THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN BUSINESS  
MANAGEMENT*

**Clevilson Correia Garcia<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O presente trabalho tem como tema a importância da contabilidade gerencial na gestão dos negócios. O objetivo do estudo é estudar a importância da contabilidade gerencial para gestão de negócios, e quais as formas de gestão utilizadas para o controle eficaz das empresas. A metodologia do estudo caracteriza-se como revisão de literatura, tendo em vista que houve análise dos aspectos históricos, da análise de estudos em relação a contabilidade gerencial na gestão de negócios. Durante o estudo, pôde-se observar que a contabilidade gerencial está intimamente relacionado com a gestão da empresa e preocupa-se em fornecer informações financeiras que ajudem nas decisões gerenciais. Isso significa que a contabilidade gerencial vai além do cálculo diário das finanças e se concentra mais na previsão e nas decisões de negócios de longo prazo. A conclusão do estudo, por fim, mostrou que a contabilidade gerencial auxilia a gestão no planejamento, bem como na formulação de políticas, fazendo previsões sobre a produção, vendendo a entrada e saída de caixa. Não só isso, mas também pode prever quanto pode ser necessário de cursos alternativos de ação ou a taxa de retorno esperada daquele local e ao mesmo tempo decidir sobre a programação de atividades a serem realizadas

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Gestão de Negócios; Contabilidade; Empresas.

## Abstract

The present work has as its theme the importance of managerial accounting in business management. The objective of the study is to study the importance of management accounting for business management, and which forms of management are used for the effective control of companies. The study methodology is characterized as a literature review, considering that there was an analysis of historical aspects, of the analysis of studies in relation to managerial accounting in business management. During the study, it was observed that management accounting is closely related to the management of the company and is concerned with providing financial information that helps in managerial decisions. This means that management accounting goes beyond the daily calculation of finances and focuses more on forecasting and long-term business decisions. The conclusion of the study, finally, showed that management accounting helps management in planning, as well as in formulating policies, making forecasts about production, selling cash inflows and outflows. Not only that, but it can also predict how much alternative courses of action might be needed or the expected rate of return from that location and at the same time decide on the schedule of activities to be carried out.

**Keywords:** Management Accounting; Business management; Accounting; Compan.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de criação de metas da organização por meio da identificação, medição, análise, interpretação e comunicação de informações aos gerentes é o gerenciamento de chamadas ou contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial concentra-se em toda a contabilidade destinada a informar a administração sobre as métricas operacionais do negócio. Utiliza informações relativas a custos de produtos ou serviços adquiridos pela empresa. Os orçamentos costumam ser usados para quantificar as decisões tomadas no planejamento operacional. Os contadores de gerenciamento usam relatórios de desempenho para observar as variações entre os resultados reais dos orçamentos.

A contabilidade gerencial é o processo de preparação de relatórios sobre as operações de negócios que ajudam os gerentes a tomar decisões de curto e longo prazo. Ajuda uma empresa a alcançar seus objetivos, identificando, medindo, analisando, interpretando e comunicando informações aos gerentes.

Diante disso, a contabilidade gerencial pode ajudar as pequenas empresas a criar uma vantagem competitiva no ambiente de negócios. Muitos proprietários de empresas se concentram na criação de bens de consumo que sejam os produtos de menor preço e mais alta qualidade do mercado econômico. A capacidade de revisar e avaliar as informações financeiras por meio da contabilidade gerencial é uma etapa importante na criação de uma vantagem competitiva financeira. Proprietários de pequenas empresas podem ser capazes de produzir melhor qualidade monitorando cuidadosamente os processos de produção de negócios em uma base consistente.

A importância desta pesquisa está em mostrar que a contabilidade gerencial está intimamente relacionado com a gestão da empresa, mas está mais preocupado em fornecer informações financeiras que ajudem nas decisões gerenciais. Isso significa que a contabilidade gerencial vai além do cálculo diário das finanças e se concentra mais na previsão e nas decisões de negócios de longo prazo.

## 2. CONCEPÇÃO HISTÓRICA E SOCIAL DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Nas últimas duas décadas, as empresas tiveram que responder às mudanças no ambiente de negócios com novas e melhores abordagens de gestão de negócios. Essas novas abordagens estão sendo implementadas por empresas em nome de: melhoria da qualidade da gestão, capacitação de funcionários, reengenharia de processos de negócios, melhoria contínua e outras abordagens importantes. No ambiente competitivo de hoje, o desenvolvimento e o uso de informações de contabilidade gerencial têm um papel importante no sucesso da empresa.

Por meio da revisão de literatura, percebeu-se que a origem da contabilidade gerencial ainda parece ser questionável. De acordo com Bächtold (2011), a contabilidade ge-



rencial surgiu pela primeira vez durante a Revolução Industrial do Reino Unido para atender à necessidade de informações para otimizar os recursos econômicos (SOUZA, 2017). Os professores Dick Fleischman e Lee Parker apresentaram evidências da existência de práticas de contabilidade gerencial desde o século XVIII. A evidência foi encontrada a partir de dados arquivados de 25 empresas que operam nas indústrias de ferro e têxtil neste período na Grã-Bretanha. Além disso, de acordo com a contabilidade gerencial apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos durante o século XIX (CANDIDO, 2012).

De acordo com Costa (2019), a contabilidade gerencial foi desenvolvida como um ofício sofisticado que fornecia informações para determinar o preço, o custo direto e indireto de conversão de matéria-prima em mercadorias, alocação de custos indiretos, controle de estoque, comparação de custos, custos para decisões específicas, orçamento e prestação de contas. O novo sistema de contabilidade visava controlar e registrar os desembolsos de caixa, o que proporcionava à administração relatórios precisos e oportunos sobre os gastos (MARION; RIBEIRO, 2014).

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013), a origem da contabilidade gerencial é vista sob duas perspectivas: a econômica, apoiada por autores a perspectiva não econômica. Os defensores da abordagem econômica argumentam que as práticas de contabilidade gerencial vieram do setor privado para apoiar as operações comerciais.

### **3. CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA CONTROLE FINANCEIRO**

Para Marques (2011), a contabilidade gerencial é um ramo especializado da contabilidade que mantém registro das transações financeiras de uma empresa. As transações são registradas, resumidas e apresentadas em uma demonstração financeira ou relatório financeiro, como um balanço patrimonial ou uma demonstração de resultados.

Sendo assim Miotto (2008), afirma que as demonstrações financeiras são emitidas em um cronograma rotineiro e são consideradas externas porque são fornecidas a pessoas de fora da empresa, sendo os principais destinatários proprietários ou acionistas. Mas se as ações de uma empresa são negociadas publicamente, é provável que as demonstrações financeiras sejam amplamente divulgadas, alcançando concorrentes, clientes e funcionários.

A vantagem mais importante da contabilidade gerencial é que seu objetivo não é relatar o valor da empresa. Em vez disso, seu objetivo é fornecer informações para que outros avaliem o valor da empresa, diante disso os relatórios da contabilidade gerencial e financeira fornecem ao destinatário apropriado benefícios exclusivos para cada formato (ATKINSON et al., 2008). Suas diferenças os tornam importantes de maneiras diferentes, mas iguais em significado, pois os relatórios de contabilidade financeira fornecem a precisão que os profissionais financeiros precisam para medir a solidez da empresa. Esses relatórios também são usados para fazer os impostos de uma empresa, portanto, a necessidade de precisão deve ser a principal prioridade (NAKAGAWA, 2007).

Além disso, fornecem estimativas do que pode ocorrer no futuro para uma empre-



sa. As empresas precisam dessas projeções e preferem usar estimativas sobre o que vai acontecer do que relatórios sobre o que já aconteceu, o que beneficia o futuro da empresa. Investidores e profissionais da área tributária precisam desses números, para que possam avaliar adequadamente o desempenho de uma empresa. Os gerentes dentro da empresa devem estar constantemente pensando no futuro da empresa, o que torna a contabilidade gerencial crucial para planejar o futuro financeiro e pensar em maneiras de crescer com base em estimativas do que vai acontecer (JIAMBALVO, 2002).

A contabilidade gerencial está se tornando cada vez mais um processo crítico de tomada de decisão nas organizações em todo o mundo. O valor em qualquer organização tem a ver com a capacidade para gerar lucros e resolver questões sociais dentro do ambiente em que a organização existe. Ostensivamente, se o processo pode permitir que a organização gere lucros ou atinja seus objetivos, é correto argumentar que a contabilidade gerencial influencia as decisões tomadas em uma organização, a utilização de recursos e a maximização dos recursos existentes (OLIVEIRA, 2005).

Na gestão de desempenho, os contadores gerenciais tomam decisões que asseguram as operações da organização são rentáveis, sustentáveis e dentro dos padrões estabelecidos. Este papel exigiria, portanto, que os contadores gerenciais sempre auditassem e avaliassem a eficácia de cada passo vis-à-vis os objetivos desejados da empresa. Finalmente, os contabilistas de gestão têm a obrigação de gerir riscos nas organizações para que todas as operações dentro da organização contribuam para a obtenção de seus objetivos (NAKAGAWA, 2007).

Na gestão de riscos, Marques (2011) afirma que os contadores gerenciais têm que definir parâmetros para não apenas detectar riscos, mas também gerenciar após os riscos após informar a administração de sua existência. Até aqui, fica claro que o contador gerencial não só trabalha com o mais alto nível de gestão na organização, mas também outros gerentes de nível médio dentro da organização.

#### **4. PRINCIPAIS TECNOLOGIAS UTILIZADAS EM SISTEMAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS**

O papel da tecnologia da informação (TI) na área de negócios mudou continuamente nas últimas décadas e se tornou uma parte importante de como as empresas gerenciam e controlam seus recursos. Assim, a TI desempenha um papel crucial na organização, principalmente no que diz respeito à função contábil. Por causa dos cálculos avançados e da atenção aos detalhes na profissão, os contadores tendem a ter uma visão mista sobre as tecnologias (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Computadores, servidores, *internet*, dispositivos digitais pessoais e sem fio transformaram para sempre a maneira como empresas realizam negócios. Os pacotes de *software* também melhoraram as operações e a produção tradicionais de processos. A contabilidade tem visto enormes avanços graças ao crescimento da tecnologia da informação (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). O *software* de contabilidade automatiza os livros tradicionais de papel e livros contábeis, esses pacotes de software podem vêm com uma variedade de recursos especializados ou um programa genérico que pode ser personali-



zado para os negócios atuais operações. As empresas geralmente escolhem programas de contabilidade com base no tamanho de suas operações e no número de usuários que acessam o sistema, grandes empresas podem escolher pacotes de software para todo o sistema, como um sistema de planejamento de recursos (BIO, 2008).

A tecnologia da informação criou benefícios significativos para os departamentos de contabilidade. As redes de TI e os sistemas de computador reduziram o tempo de espera necessário para os contadores prepararem e apresentarem informações financeiras para a administração e as partes interessadas. A TI não apenas reduziu o lead time necessário para apresentar informações financeiras, mas também melhorou a eficiência geral e a precisão das informações (NASCIMENTO, 2013). Para atingir os objetivos de negócios, a contabilidade gerencial utiliza uma série de técnicas diferentes, tais como:

Análise marginal, onde é avaliado os lucros em relação a vários tipos de custos, lida principalmente com os benefícios do aumento da produção, trata-se do cálculo do ponto de equilíbrio, que exige conhecer a margem de contribuição no *mix* de vendas da empresa. Aqui, o *mix* de vendas é a proporção de um produto que uma empresa vendeu em comparação com as vendas totais dessa empresa. Isso é usado para determinar o volume unitário para o qual as vendas brutas da empresa são iguais às despesas totais, esse valor é usado pelos contadores gerenciais para determinar os pontos de preço de vários produtos (TURBAN; RAINER JUNIOR; POTTER, 2005).

Na análise de restrições, a contabilidade gerencial monitora as restrições de lucros e fluxo de caixa em relação a um produto, ele analisa os principais gargalos e os problemas que eles causam e calcula seu impacto na receita, lucro e fluxo de caixa (TANENBAUM, 2016).

Já no orçamento de capital, o mesmo analisa as informações para tomar decisões relacionadas a despesas de capital. Nesta análise, os contadores gerenciais calculam o valor presente líquido e a taxa interna de retorno para ajudar os gerentes nas decisões de orçamento de capital, como calcular o período de retorno financeiro ou calcular a taxa de retorno contábil (TANENBAUM, 2016).

Avaliação de estoque e custeio do produto: trata da determinação do custo real de bens e serviços. O processo geralmente envolve o cálculo das despesas gerais e a avaliação dos custos diretos associados ao custo das mercadorias vendidas. Análise e previsão de tendências: trata principalmente das variações nos custos dos produtos. Os dados resultantes são úteis para identificar padrões incomuns e encontrar maneiras eficientes de identificar e resolver os problemas subjacentes (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2005).

A simplificação de determinadas ações por meio da tecnologia pode permitir que contadores realizem tarefas mais rapidamente e se concentrem em projetos maiores. E embora o pensamento de entregar informações valiosas da empresa para processos digitais cause alguma hesitação, existem ferramentas tecnológicas que estão causando um impacto significativo e bem-vindo.

Mesmo com várias técnicas como citadas acima, houve uma tremenda revolução tecnológica nos últimos anos que impactou vários aspectos das operações de negócios, diante disso a contabilidade gerencial também foi afetada por essa mudança e experimen-

tou uma mudança dinâmica em termos de produtividade. Pilhas de papéis agora foram substituídas por aplicativos e análises, ajudando os contadores a dar o salto gigante de projetos orientados a tarefas para se tornarem consultores de negócios modernos (LAUDON, 2014).

O acesso a programas de *software* inteligentes que podem executar tarefas tediosas em um curto espaço de tempo, juntamente com ferramentas automatizadas, tornou as operações de contabilidade financeira mais eficientes, organizadas e produtivas (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o trabalho foi visto que a contabilidade gerencial é o caminho para preparar relatórios e registros administrativos que fornecem dados orçamentários e mensuráveis precisos e oportunos para os diretores fazerem escolhas no momento presente e a longo prazo. Ele reconhece, mede, decompõe, traduz e transmite dados para capacitar uma associação a buscar seus objetivos.

Com base nas informações apresentadas na contabilidade gerencial os objetivos foram alcançados, tendo em vista que a administração pode tomar decisões sobre a continuidade de um produto ou modificação da estratégia de venda. Com isso a administração pode decidir as áreas que requerem mais análise, investigação e, conseqüentemente, traçar estratégias.

Claramente, no ambiente empresarial contemporâneo, o papel do contador é indispensável. Dito de outra forma, explicar o papel da contabilidade nos tempos modernos é delinear as variadas e vitais funções que os contadores desempenham para qualquer negócio, funções que ajudam a manter a empresa viável, sustentada lucrativa, tanto no presente quanto no futuro distante.

Com o desenvolvimento da tecnologia nas empresas e as mudanças nos sistemas de produção, as organizações enfrentam complexidades e mudanças tão severas que a administração não consegue obter reconhecimento suficiente do ambiente na organização, por si só.

Portanto, é essencial desenvolver um sistema que possa ajudar a gestão com reconhecimento do problema, objetivos, identificação do problema, definição de possíveis soluções e avaliação dessas soluções, seleção de soluções ótimas, implementação, monitoramento e processos de avaliação. Diante disso, o papel da contabilidade gerencial é desenvolver e apresentar informações relevantes e úteis para auxiliar a gestão nas atividades de planejamento, aplicação de controles gerenciais e tomar decisões racionais, para atingir os objetivos organizacionais.

## Referências

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BÄCHTOLD, C. **Contabilidade Básica**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011. 289p.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: Um enfoque gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CANDIDO, Máyra. **A influência da contabilidade na Administração: uma análise na utilização de jogos de empresas**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia IX
- SEGET 2012. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para Sustentabilidade) –, 2012. 1 – 16p.
- COSTA, R, S. **Práticas da Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Senac, 2019. p. 244.
- GARRISON, R, H. NOREEN, E, W. BREWER, P, C. **Contabilidade Gerencial**. 14º. ed. São Paulo: AMGH, 2013. 776p.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- MARION, J, C, R. RIBEIRO, O, M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 240 p.
- MARQUES, W.L. **Contabilidade Gerencial: A necessidade das empresas**. 03.ed. Paraná: Cidade, 2011.
- MIOTTO, Neivandra; LOECKYI, Jéferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. UNICENTRO - Revista eletrônica Lato Sensu. 5ª ed. 2008.
- MUTTI. **A Relação Entre a Contabilidade e a Administração Para as Empresas**. Revista Saber Acadêmico N°25 /ISSN 1980-5950, M.A. 7p, fevereiro. 2018.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASCIMENTO, Geuma C. **Sped: Sistema Público de Escrituração Digital sem armadilhas**. São Paulo: Trevisan, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 10º ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade digital**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.
- SILVA, Carlos Alberto dos Santos; et al. **Controladoria Estratégica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOUZA, Daiana Piona de. **A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão no agronegócio**. 2016. 71p. Monografia (Pós-Graduação em Auditoria e Gerência Contábil), Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium, Lins – SP, 2016.
- SOUZA, F, F. **Relação Entre Inovação e Adoção de Práticas Modernas de Contabilidade Gerencial**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 134p. 2017.
- TANENBAUM, Andrew S. **Sistemas Operacionais Modernos**. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- TURBAN, Efraim; RAINER JUNIOR, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

# CAPÍTULO 55

## **A IMPORTÂNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS ANÁLISES HORIZONTAL E VERTICAL DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO PARA EVITAR A INSOLVÊNCIA NAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE AND CONTRIBUTIONS OF HORIZONTAL AND  
VERTICAL ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS AS A HELP  
INSTRUMENT TO AVOID INSOLVENCY IN COMPANIES*

**Emily Regina Corrêa Farias<sup>1</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

É comum as entidades passarem por mudanças e enfrentarem desafios ao longo do tempo, prejudicando o desempenho da organização. Dessa forma, o presente trabalho mostra a importância do uso das análises horizontal e vertical, nas demonstrações contábeis, como ferramenta que possibilita indicar de forma detalhada a situação da empresa, e que proporciona uma visão das tendências futuras, para as empresas obterem um melhor controle gerencial, ajudando a evitar uma possível falência, e melhorando a percepção do negócio. Diante disso, esse trabalho teve como objetivo geral, apontar a importância e as contribuições das análises horizontal e vertical das demonstrações contábeis como instrumento de auxílio para evitar a insolvência nas empresas. Referente à metodologia foram utilizadas: pesquisas de revisão bibliográfica em livros e artigos. Diante disso, a utilização das análises nos demonstrativos contábeis é essencial, pois irá fornecer informações valiosas para conseguir o desenvolvimento da empresa, e assegurar seu crescimento no mercado.

**Palavras-chave:** Análise das Demonstrações Contábeis; Análise Vertical; Análise Horizontal; Insolvência.

## Abstract

It is common for entities to undergo changes and face challenges over time, harming the organization's performance. In this way, the present work shows the importance of using horizontal and vertical analysis, in financial statements, as a tool that makes it possible to indicate in detail the company's situation, and that provides a vision of future trends, for companies to obtain better control. Management, helping to avoid a possible bankruptcy, and improving the perception of the business. Therefore, this work had the general objective of pointing out the importance and contributions of horizontal and vertical analysis of financial statements as an aid instrument to avoid insolvency in companies. Regarding the methodology, the following were used: bibliographic review research in books and articles. In view of this, it is concluded that the use of analyzes in the financial statements is essential, as it will provide valuable information to achieve the development of the company, and ensure its growth in the market.

**Keywords:** Analysis of Financial Statements; Vertical Analysis; Horizontal Analysis. Insolvency.

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade de analisar os demonstrativos contábeis vem de muito tempo. Visto que, avaliar o desempenho da empresa, é de extrema importância para vários usuários. E a prática do uso das análises nas demonstrações contábeis, permite uma grande e rica fonte de informações, que interpretadas e usadas corretamente, se torna uma eficiente ferramenta para a gestão. Tendo como principais técnicas de análise, a análise vertical e horizontal, que evidenciam a evolução e tendência dos itens das demonstrações em determinado tempo, revelando falhas no negócio, no ensejo de criar uma percepção estratégica para melhorar o desempenho da empresa.

Dessa forma, essa pesquisa justificou-se por ter poucos textos sobre o assunto ao qual o problema de pesquisa do atual trabalho deseja responder, e que poderá ser de grande valia para as empresas que praticarem e para os alunos acadêmicos, no qual seguirão a carreira de analistas contábeis, contribuindo para o conhecimento e compreensão de se utilizar esses tipos de análises.

Diante do que foi relatado, apresentou-se como problema de pesquisa: qual a importância e as contribuições das análises horizontal e vertical das demonstrações contábeis como instrumento de auxílio para evitar a insolvência nas empresas?

Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo geral apontar a importância e as contribuições das análises horizontal e vertical das demonstrações contábeis como instrumento de auxílio para evitar a insolvência nas empresas. Como objetivos específicos teve-se: Discorrer sobre as demonstrações contábeis, apresentar as técnicas de análise horizontal (AH) e análise vertical (AV) e evidenciar a importância e as contribuições das análises horizontal e vertical das demonstrações contábeis como instrumento de auxílio para evitar a insolvência nas empresas.

No que diz respeito à metodologia, o presente trabalho utilizou o uso de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca, na base de dados da Scielo, Capes, Scholar Google, e Dialnet. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados entre os anos 2005 a 2020. Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas foram utilizadas as seguintes palavras chaves: Análise das Demonstrações Contábeis, análise vertical, análise horizontal e insolvência.

## 2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A Contabilidade na entidade, é um modelo da representação da situação econômico-financeira. É a partir da mesma, que é possível extrair dados sobre o real cenário da empresa. Logo, esses dados se transformam em informações, encaixando-se nesse contexto a análise das demonstrações contábeis, financeiras ou análise de balanços. As demonstrações contábeis formam um reflexo do quadro contábil de um determinado período. Tra-



ta-se de uma amostragem do desempenho da empresa, apresentado em números. São a partir delas, que pode ser observado se o negócio se mantém bem ou não. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis), define as demonstrações como:

Uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas.

Ribeiro (2014, p. 37) conceitua o seguinte:

Demonstrações financeiras ou demonstrações contábeis são relatórios elaborados com base na escrituração mercantil pela empresa, com a finalidade de apresentar aos diversos usuários informações principalmente de natureza econômica e financeira, relativas à gestão do Patrimônio ocorrida durante um exercício social.

Dessa forma, as demonstrações são originadas a partir dos registros diários da empresa, e representam o resultado das operações de um determinado momento. Para realizar a análise das demonstrações, é importante conhecer sobre as mesmas e quais são suscetíveis para análise, pois cada demonstração tem sua particularidade e possui informações sobre determinadas operações da organização, contribuindo para análises mais específicas de acordo com o interesse do analista, ou avaliador.

No Brasil, as demonstrações financeiras obrigatórias são apresentadas pela Lei nº 6.404/76, que determina ao fim de cada exercício social, a diretoria da entidade a elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício: Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL); Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC); Demonstração do Valor Adicionado (DVA) e as notas explicativas. Estas demonstrações evidenciam sobre as variações ocorridas na estrutura patrimonial das entidades ao longo de um determinado período, também assumem o caráter de prestação de contas, além de atender às necessidades do usuário quanto à informação contábil da organização.

O Balanço Patrimonial é uma das demonstrações contábeis mais importantes, pois exibi a situação patrimonial da empresa em um determinado tempo. Para Sá (p.1):

O balanço em Contabilidade é uma evidência de equilíbrio de elementos patrimoniais através de: causas, efeitos, tempo, espaço, qualidade e quantidade; ou seja, é uma demonstração gráfica dimensional de fatos patrimoniais.

Segundo Assaf Neto (2012, p.57):

O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente



diferente algum tempo após seu encerramento. No entanto, pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de uma empresa.

Para Martins, Miranda, Diniz (2014, p.26) “[...] É como se tirássemos uma foto da situação financeira e patrimonial da empresa em determinado momento. Por isso é tido como o ponto de partida no processo de análise de demonstrações contábeis”. Dessa maneira, essa demonstração é uma das principais a ser analisada.

Assaf Neto (2012, p.58) sobre a identidade contábil do BP: “O conceito de balanços origina-se do equilíbrio destas partes, situando-se o passivo e o patrimônio líquido no lado direito, e o ativo no lado esquerdo”.

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

Imagem 1- Fórmula Contábil  
 Fonte: ASSAF NETO (2012, p.58)

O Balanço Patrimonial é composto por Ativo, Passivo e Patrimônio líquido, conforme descreve Matarazzo (2010, p.26):

É a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa- Ativo-, assim como as obrigações- Passivo Exigível- em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, que através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

A tabela a seguir apresenta os grupos componentes do Balanço Patrimonial:

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>	
<p><b>ATIVO</b></p> <p><b>Ativo Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponível</li> <li>Contas a Receber</li> <li>Estoques</li> <li>Ativos Especiais e Despesas Antecipadas</li> </ul> <p><b>Ativo Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ativo Realizável a Longo Prazo</li> <li>Investimentos</li> <li>Imobilizado</li> <li>Intangível</li> </ul>	<p><b>PASSIVO</b></p> <p><b>Passivo Circulante</b></p> <p><b>Passivo Não Circulante</b></p> <p><b>Patrimônio Líquido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital Social</li> <li>Reservas de Capital</li> <li>Ajustes de Avaliação Patrimonial</li> <li>Reservas de Lucros</li> <li>Ações em Tesouraria</li> <li>Lucros /Prejuízos Acumulados</li> </ul>

Tabela 1- Grupos componentes do balanço patrimonial  
 Fonte: MARTINS, MIRANDA, DINIZ (2012, p.26)

Nesse maneira, essa demonstração fornece informações de caráter tanto qualitativo, por apresentar elementos patrimoniais de acordo com a sua natureza, como os bens (caixa, estoque, materiais), os direitos (clientes) e as obrigações (fornecedores, financiamento), e de caráter quantitativo, por atribuir valor a esses elementos.

Outro demonstrativo que é relevante ao processo de análise de desempenho é a Demonstração do Resultado do Exercício -DRE, que segundo Assaf Neto (2012, p.76), busca fornecer de uma forma esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa durante determinado exercício social, a partir do fluxo das receitas, dos custos e das despesas. Para Iudícibus (2008, p.36) é a demonstração que resume de forma ordenada as receitas e despesas da empresa, e é apresentada de forma dedutiva, ou seja, a partir da receita que é feita as subtrações das despesas, para indicar o resultado. Nesse sentido, a DRE evidencia o resultado que a empresa obteve em suas atividades, dentro de um período.

Já a Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, é feita a partir do encerramento da DRE, com a apuração do Lucro Líquido, e em seguida é transportado para a DLPA para efetuar a sua destinação (IUDICIBUS, 2008). Ou seja, é a continuação da DRE, pois possibilita evidenciar o lucro e a sua distribuição, indica como a empresa está destinando o seu resultado. A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, é o demonstrativo mais abrangente que a DLPA, pois contém todas as contas do Patrimônio Líquido, identificando os fluxos que ocorreram entre uma conta e outra, indicando as variações e movimentações ocorridas no exercício (ASSAF NETO, 2012).

Outro demonstrativo importante é a Demonstração do Fluxo de Caixa, que representa a entrada e saída de disponibilidade, ou recebimentos e pagamentos da empresa. Segundo Assaf Neto (2012, p.96), "o objetivo essencial da DFC é disponibilizar informações relevantes sobre os fluxos financeiros (em dinheiro) de pagamentos e recebimentos realizados por uma empresa, no exercício social". Sobre a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), busca mostrar a formação e mensuração de riqueza geradas pelas empresas.

A DVA evidencia quanto de riqueza uma empresa produziu, ou seja, quanto ela adicionou de valor a seus fatores de produção, e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregados, governo, acionistas, financiadores de capital) e quanto ficou retido na empresa (MARION,2012, p.57).

Dessa forma, a DVA busca destacar a riqueza gerada pela organização no exercício e a sua distribuição, ou seja, o quanto que a empresa agregou de valor no período relacionado e informado. Tendo como o último relatório obrigatório para as companhias abertas, as Notas Explicativas. Que representam uma complementação das demonstrações contábeis, trazendo informações adicionais (ASSAF NETO, 2012, p.102).

Por tanto, a análise das demonstrações contábeis constitui-se a partir da decomposição, comparação e interpretação dessas demonstrações, tendo como objetivo extrair informações para tomadas de decisões.

### 3. ANÁLISE VERTICAL E ANÁLISE HORIZONTAL

A análise das demonstrações contábeis constitui-se a partir da decomposição, comparação e interpretação das demonstrações, tendo como objetivo extrair informações para tomadas de decisões.

A análise de Balanços é uma técnica contábil que consiste no exame e na interpretação dos dados contidos nas demonstrações contábeis, com o fim de transformar esses dados em informações úteis aos diversos usuários da Contabilidade (RIBEIRO, 2014, p.7).

Para Ludícibus (2008 p.5) caracteriza a análise das demonstrações como a “arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso”. De acordo com Matarazzo (2010, p.12) “a análise de balanços proporciona avaliações do patrimônio da empresa e das decisões tomadas, tanto em relação ao passado – retratado nas demonstrações financeiras – como em relação ao futuro, espelhado no orçamento financeiro”. Nesse sentido, é por intermédio da análise das demonstrações contábeis que é possível obter uma visão da situação econômica, financeira e patrimonial da entidade.

Para fazer a análise das Demonstrações Contábeis, é preciso utilizar alguns processos de análises:

Processos de análises são técnicas utilizadas pelos analistas de Balanços para a obtenção de conclusões acerca da situação econômica e financeira da Entidade ou de outros aspectos relacionados com o Patrimônio, de acordo com os interesses dos usuários (RIBEIRO, 2014, p.137).

A análise vertical e horizontal é uma das principais técnicas usadas, que se baseiam na comparação de resultados de uma empresa, e na evolução de seu patrimônio. Nesse contexto, destaca a seguinte afirmação:

As duas principais características de análise de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins. Dessa maneira, pode-se afirmar que o critério básico que norteia a análise de balanços é a comparação (ASSAF NETO, 2012, p.105)

É por meio dessas formas de análises que é possível avaliar e comparar cada conta e grupos de contas das demonstrações contábeis em diferentes períodos, de maneira rápida e fácil. Pois é utilizado apenas o conceito matemático de regra de três simples. Além de permitir chegar a um grau de detalhamento, que outros instrumentos não permitem, devido ser possível avaliar os itens de forma isoladamente (MARTINS, MIRANDA, DINIZ, 2014).



### 3.1 Análise Vertical (AV)

A análise vertical, baseia-se na análise da estrutura da demonstração, vai identificar a partir da porcentagem a participação de um item, em relação ao todo.

A análise Vertical, também denominada por alguns analistas Análise por Coeficientes, é aquela por meio da qual se compara um dos elementos do conjunto em relação ao total do conjunto. Ela evidencia a porcentagem de Participação de cada elemento no conjunto (RIBEIRO, 2014, p.200).

Segundo Benedicto e Padoveze (2005, p.25) fazem uma explicação sobre a AV e apontam: “ela representa a análise da estrutura dos elementos das demonstrações contábeis onde assume-se como 100% um determinado elemento patrimonial, o que for considerado o mais importante, e o relacionam aos demais elementos sobre ele”. Nesse sentido, sobre o método da comparação utilizada pela AV:

Tal comparação consiste na determinação dos resultados obtidos pela operação matemática de divisão entre os valores das partes componentes das demonstrações e os totais de mesma natureza referentes às respectivas demonstrações (FERRARI, 2006, p. 47).

Conforme Iudícibus (2010, p. 86) a análise vertical tem como papel “avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”. Para Assaf Neto (2012, p. 113) é uma forma de apurar facilmente “a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo”. Nesse sentido, essa técnica mostra a importância relativa de cada conta dentro da demonstração e por meio da comparação partindo da referência do ramo de atuação da empresa ou com as relações próprias da mesma em períodos anteriores, permitindo assim, inferir se há itens fora das proporções usuais.

Dessa forma a análise vertical é determinada pela seguinte fórmula:

$$AV = \frac{\text{Rubrica Individual} \times 100}{\text{Rubrica Total}}$$

A título de exemplo, tem a seguinte situação:

$\frac{\text{Estoques em 2005}}{\text{Ativo em 2005}} = \frac{11.751}{62.862} = 18,69\%$	- ou seja, os estoques representam 18,69% do total dos recursos (ativo) em 2005
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Quadro 1- Exemplo da representatividade da conta estoque em determinado período  
Fonte: Morante (2007,p.22)

### 3.2 Análise Horizontal (AH)

Acerca da Análise Horizontal, segundo Padoveze (2011, p.220):

A Análise Horizontal é uma avaliação de crescimento (ou de variação). Tomam-se como 100% todas as contas de um determinado período e faz-se uma relação percentual em cima dos dados desse período. O novo número relativo indica quanto o percentual subsequente é maior ou menor que o período anterior. Como é comum utilizar vários períodos, a variação sequencial e consecutiva acaba indicando uma tendência de crescimento (ou diminuição).

Conforme Iudícibus (2010, p. 83) a análise horizontal tem como principal finalidade “apontar o crescimento de itens dos Balanços e das Demonstrações de Resultados (bem como de outros demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendências”. Para Assaf Neto (2012, p.105) “A análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais”. De acordo com Reis (2009, p.212) “é uma técnica de análise que parte da comparação do valor de cada item do demonstrativo, em cada ano, com valor correspondente em determinado ano anterior (considerado como base)”. Em complemento a essas afirmações:

Esse tipo de análise possibilita o acompanhamento do desempenho de cada uma das contas que compõem a demonstração em questão, ressaltando as tendências evidenciadas em cada uma delas, sejam de evolução ou de retração (RIBEIRO2014, p.204).

Para Matarrazo (2010, p.172) “A evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências”. Nesse sentido, essa técnica caracteriza-se como uma análise temporal, e avaliação de desenvolvimento.

A título de exemplo pode ser observado como a AH é feita na DRE:

Exercício findo em	31-12-X1		31-12-X2		31-12-X3	
	Valor absoluto	AH	Valor absoluto	AH	Valor absoluto	AH
RECEITA LÍQUIDA	4.793.123	100	4.425.866	92	5.851.586	122
Custo dos Produtos Vendidos	3.621.530	100	3.273.530	90	4.218.671	116
Lucro Bruto	1.171.593	100	1,152.336	98	1.632.915	140
Despesas Operacionais	495.993	100	427.225	86	498.025	100
Outras Rec./Despe. Operacionais	8.394	-	17.581		27.777	
LUCRO OPERACIONAL (antes dos Resultado Financeiros)	683.994	100	742.692	108	1.162.671	158
Receitas Financeiras	10.860	-	7.562		5.935	
Despesas Financeiras	284.308	100	442.816	156	863.298	304
LUCRO OPERACIONAL	410.546	100	307.438	75	305.304	75
Resultado não Operacional	1.058	-	-.-	-	-.-	-
LUCRO ANTES DO I.R.	411.604	100	307.438	75	305.304	75
LUCRO LIQUIDO	223.741	100	167.116	75	165.956	75

Tabela 2- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO  
Fonte: Matarazzo (2010, p.174)



A cerca do exemplo, é feita a seguinte consideração:

Repare-se que na construção dos percentuais para elaboração da Análise Horizontal se usa a técnica dos números-índices em que no primeiro ano todos os valores são considerados iguais a 100. Através da regra de três obtém-se os valores dos anos seguintes; a variação é o que exceder a 100 ou o que faltar para 100 (MATARAZZO, 2010, p.174).

Dessa forma a análise horizontal relaciona cada conta das demonstrações com sua equivalente de exercícios anteriores, analisando, dessa maneira, o progresso ou retrocesso da conta. Um fator importante, de quando analisam as demonstrações relacionando dois ou mais períodos é a questão da inflação. A análise horizontal, considerando-se a moeda corrente do país, sem considerar a inflação é denominada análise horizontal nominal. No entanto, segundo (Padoveze, 2011, p.220) “há a possibilidade de utilizar uma alternativa de identificar o crescimento ou variação de período a período, levando-se em consideração a inflação da moeda de cada país”. É o que chamam de AH Real:

[...] a análise horizontal real é a análise horizontal menos a inflação considerada para cada um dos períodos subsequentes. Essa técnica é totalmente recomendável quando se utiliza mais de dois períodos, ou sempre, em caso de ambiente conjuntural com altas taxas de inflação permanentemente (PADOVEZE, 2011, p. 220).

### 3.3 Relação entre análise vertical e horizontal

Para Matarazzo (2010, p.175) “É recomendável que estes dois tipos de análise sejam usadas conjuntamente”. Nesse sentido:

Ou seja, ao ser processado um estudo comparativo das demonstrações contábeis de uma empresa, é importante que sejam utilizadas tanto a análise horizontal como a vertical, a fim de melhor identificar as várias mutações sofridas por seus elementos contábeis (ASSAF NETO, 2012, p.115)

Pois uma é complemento da outra. Dessa forma, tirar conclusões exclusivamente utilizando somente um tipo de análise, não será possível obter uma informação exata e fidedigna sobre a situação da empresa. O mesmo autor exemplifica:

Não se deve tirar conclusões exclusivamente da Análise Horizontal, pois determinado item, mesmo apresentando variação de 2.000%, por exemplo, pode continuar sendo um item irrelevante dentro da demonstração financeira a que pertence. Por exemplo, uma conta de Investimentos que representa 0,2% do Ativo de uma empresa cresce 2.300% em dois anos ao final dos quais passa a representar 0,7%, ou seja: nada significa para a análise no primeiro balanço e continua a não significar nada no terceiro balanço, apesar do enorme crescimento (MATARAZZO, 2010, p.175).

Dessa forma, a Análise Horizontal e a Análise Vertical, devem ser utilizadas como uma única técnica de análise, para melhor eficácia do resultado.

## 4. A IMPORTÂNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS ANÁLISES HORIZONTAL E VERTICAL DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO PARA EVITAR A INSOLVÊNCIA NAS EMPRESAS

A Análise Vertical e Horizontal é uma forte ferramenta de previsão a ser utilizada na empresa, pois a partir delas é possível obter uma visão detalhada da situação da entidade.

A regularidade de comportamento dos diversos itens das demonstrações financeiras é sinal de estabilidade e segurança. A excessiva flutuação representa elevação do risco empresarial. A Análise Vertical/Horizontal pode detectar esse risco (Matarazzo, 2010, p.181).

Sobre a variação dos itens nas demonstrações e a característica da análise horizontal é relevante atentar-se ao fato de que:

Com fundamento na tendência, a gestão é capaz de obter uma visão mais aquilatada das forças ou fraquezas, e com isso é capaz de adotar ações necessárias para a correção ou fazer uma previsão sobre o desempenho da empresa (MARTINS, MIRANDA, DINIZ, 2012, p.90).

E sobre a análise vertical:

Mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões dos ramos ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais (MATARAZZO, 2003, p. 249)

Dessa forma, essas análises, se fazem de grande importância periodicamente nas empresas, por apresentar detalhes e detectar falhas no negócio. Além, da informação acerca do desempenho da empresa, a análise serve como um painel de controle para a administração, ajudando a gerencia ter uma maior visoria em vários setores (IUDÍCIBUS, 2008, p. 4). Um dos diagnósticos que podem ser apresentados a partir da utilização dessas análises, é a previsão de insolvência. De acordo com Matarazzo (2010, p.181) "A insolvência de uma empresa ocorre pela incapacidade de solver suas obrigações, ou seja, pela falta de dinheiro no momento de vencimento de uma dívida". Essa situação ocorre de forma progressiva, dessa maneira, podendo ser prevista nas demonstrações.

Toda empresa está sujeita à falta de dinheiro em *determinados momentos*, dadas as naturais incertezas e irregularidades da atividade empresarial. *Normalmente*, essa carência de moeda é suprida por empréstimos de emergência, obtidos junto a bancos, e é corrigida a curto prazo pela reformulação de prazos de Duplicatas a Receber e Fornecedores (MATARAZZO, 2010. P.181)

Nesse contexto, a falta de disponibilidades pela empresa, junto ao descontrole sobre as entradas e saídas em caixa, caracteriza-se a insolvência, cujas soluções poderá ser a concordata ou a falência (MATARAZZO, 2010. P.181). É preciso ter uma regularidade nos itens das demonstrações, e a falta dela é observada pela análise, como exemplo:

Um brusco aumento de Duplicatas a Receber, por exemplo, tem inevitáveis consequências sobre o Caixa: enquanto aumenta o valor das Duplicatas, dei-



xa de entrar dinheiro no Caixa. Um aumento exagerado do Ativo Permanente, em relação a outros itens do Balanço, provoca, com certeza, sangria do Caixa, rompendo o equilíbrio entre ingressos e saídas. Um aumento de despesas fora de proporções normais tem idêntico reflexo (MATARAZZO, 2010, p.182).

Dessa forma, as irregularidades evidenciadas na análise vertical/horizontal é um sinal de alerta, e sugere a uma investigação. Pois a análise, mais aponta problemas a serem investigados, do que indicam soluções (IUDÍCIBUS, 2008, p.74). Para fins de exemplo, Matarazzo (2010, p.183 e 184) ilustrou um caso em que a empresa se tornou insolvente:

**NOME: XYZ-ALIMENTOS, INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA.**

**RAMOS DE ATIVIDADE: INDÚSTRIA E COMÉRCIO E GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

**OBS: Concordata Preventiva Deferida em 10-8-x9**

**(Especial para a Concordata)**

BALANÇOS encerrados em:	31-12-X5		31-12-X6			31-12-X7			31-12-X8		
	VL. Ab-sol.	AV	VL. Ab-sol.	AV	AH Anual	VL. Ab-sol.	AV	AH Anual	VL. Ab-sol.	AV	AH Anual
Disponibilidades	302	6	1.419	13	470	1.643	9	116	33	0,1	2
Títulos a Receber	2.792	56	4.074	39	146	10.002	52	246	20.780	71	208
Estoques	572	11	2.144	20	375	3.649	19	170	3.351	11	92
Outros Créditos	1.250	25	2.281	22	182	3.940	20	173	4.747	16	120
ATICO CIRCULANTE	4.916	98	10.518	99	214	19.234	99	183	28.911	99	150
REALIZ. A LONGO PRAZO											
Imobilizado	63	1	58	0,5	92	82	0,4	141	194	1	237
Investimentos											
Deferido											
ATIVO PERMANENTE	63	1	58	0,5	92	82	0,4	141	194	1	237
<b>ATIVO TOTAL</b>	4.979	100	10.576	100	212	19.316	100	183	29.105	100	151
Fornecedores	924	19	1.603	15	173	1.616	6	101	1.305	5	81
Duplicatas Descontadas	520	10	1.467	14	282	3.262	17	222	0	0	(-)
Financ.Inst. Financeiras	2.000	40	0	0	0	1.299	7	0	15.700	54	1.209
Salários, Trib. E Contrib.	0	0	743	7	0	2.508	13	338	6.115	21	244
Outros Débitos	91	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASSIVO CIRCULANTE	3.535	71	3.813	36	108	8.685	45	228	23.120	79	266
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO											
Capital	60	1	1.500	14	2.500	1.500	8	0	10.500	36	600
Reservas	1.384	28	5.263	50	380	9.131	47	173	(4.515)	(15)	0
PATRIMONIO LÍQUIDO	1.444	29	6.763	64	468	10.631	55	157	5.985	21	56
<b>PASSIVO TOTAL</b>	4.979	100	10.576	100	212	19.316	100	183	29.105	100	151

Tabela 3- Demonstrações de Resultados- Balanço Patrimonial  
Fonte: Matarazzo (2010, p.183)



Exercício de:	X5			X6			X7			(Especial para a Concordata) X8		
	VL. Ab-sol.	AV	AH	VL. Ab-sol.	AV	AH	VL. Ab-sol.	AV	AH	VL. Ab-sol.	AV	AH
Receitas dos Serviços / Vendas	19.389	100	-	45.642	100	235	46.957	100	103	37.317	100	79
Custos dos Serviços/ Vendas	17.245	89	-	30.793	67	179	33.316	71	108	25.635	69	77
LUCRO BRUTO	2.144	11	-	14.849	33	693	13.641	29	92	11.682	31	86
Despesas Financeiras	266	1	-	0	0	100	1.113	2	∞	2.529	7	227
Outras Desp.Operacionais	494	2	-	9.587	21	1.941	8.667	19	90	14.411	39	166
LUCRO OPERACIONAL	1.384	7	-	5.262	11	380	3.861	8	74	(5.258)	(14)	(-)
Res. Extraoperacional	0	0	-	0	0	0	7	0	∞	0	0	-
Saldo da Correção Monetária	10	0,1	-	640	1	6.400	2.594	5	4.053	2.241	6	86
Lucro Antes do IR	1.374	7	-	4.622	10	336	1.274	3	27	(7.499)	(20)	(-)
LUCRO LIQUIDO	1.374	7	-	4.622	10	336	1.274	3	27	(7.499)	(20)	(-)
IPG (Disp.Interna)	-			41,3%			42,7%			38,7%		

Tabela 4- Demonstrações de Resultados- DRE  
 Fonte: Matarazzo(2010, p.184)

Esse exemplo mostra como a análise horizontal e vertical é utilizada. O autor relata que a situação da empresa em 31-12X7 estava boa, a partir das considerações dos resultados da análise por índices (MATARAZZO,2010, p.182). Mas, a análise vertical/horizontal, evidenciou a seguinte movimentação:

Entretanto, examinando os números da Análise Vertical/Horizontal, verifica-se que o Lucro Bruto, que aumentou 593% de X5 para X6, caiu 8% em X7 e 14% em X8. As Outras Despesas Operacionais (Vendas e Administração) cresceram 1.841% de X5 para X6, sofreram ligeira queda de 10% em X7 e subiram 66% em X8. Isso tudo a valores nominais (MATARAZZO, 2010, p.182).

O mesmo complementa a análise: “No Balanço igualmente verificam-se diversas flutuações inexplicáveis. Enquanto os Estoques sobem exageradamente em 19X6, moderadamente em X7 e caem em X8, as Duplicatas a Receber sobem ininterruptamente” (Matarazzo,2010, p.183). Dessa forma, essa técnica de análise, mostrou de forma mais detalhada, um quadro de turbulências na empresa. Evidenciou variações, que poderiam ser verificados desde o início, se caso o uso da análise fossem feita periodicamente. Portanto, o uso dessa ferramenta é essencial, pois a partir dela é possível identificar possíveis erros, além de implantar melhorias contínuas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados fornecidos pelas Demonstrações Contábeis é possível transformar em informações, pois permite fazer uma avaliação da situação da empresa, evidenciando

o desenvolvimento ou o retrocesso, e tendências futuras. Dessa forma, essa pesquisa buscou inicialmente fazer um embasamento sobre as demonstrações contábeis, mostrando suas principais características.

Além de conceituar e apresentar sobre as principais técnicas de análise feita nessas demonstrações, que é a análise vertical e horizontal. Mostrando sua importância e contribuição, que poderá auxiliar as empresas há obterem um maior controle gerencial, podendo assim, ser uma forte aliada para prevenção de insolvência.

Contudo ficou claro que o objetivo deste trabalho foi alcançado, dessa forma, entende-se que é essencial entrar na rotina a prática de analisar as demonstrações, pois de forma simples repassam uma maior visibilidade sobre a performance da empresa. O que pode ser observado neste estudo é que, apesar de ter seu uso incentivado por vários autores, a análise das demonstrações ainda é pouco utilizada como instrumento de prevenção e planejamento nas empresas. Dessa maneira, é relevante a busca de profissionais cada vez mais especializados nessa área, além de adotar essas práticas de análise mensalmente.

## Referências

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico financeiro. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BENEDICTO, Gideon C. de; PADOVEZE, Clóvis L. **Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Thomson, 2005.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. Ano 2008. Disponível em: <http://www.cpc.org.br> Acesso em: 2022
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Ano 2011. Disponível em: <http://www.cpc.org.br> Acesso em: 2022.
- FERRARI, Ed Luiz. **Análise de Balanços: Teoria e 300 Questões**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2012.
- MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton A.; MIRANDA, Gilberto J. **Análise avançada das demonstrações contábeis**: uma abordagem crítica. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton A.; MIRANDA, Gilberto J. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORANTE, Antonio Salvador. **Análise das Demonstrações financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Administração Financeira: Texto e Exercícios**. 2. ed. São Paulo:

Cengage Learning, 2011.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura, **Estrutura e análise de balanços fácil**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.



# CAPÍTULO 56

## **ANÁLISE DE DADOS EM BI (*BUSINESS INTELLIGENCE*): OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE TOMADAS DE DECISÃO E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DO SETOR ATACADISTA**

*BI DATA ANALYSIS (BUSINESS INTELLIGENCE) OPPORTUNITIES  
IN THE MANAGEMENT OF DECISION MAKING AND DEFINITION OF  
COMPANIES IN THE WHOLESALE SECTOR*

**José Vinicius Sousa Lemos<sup>1</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

**N**a faculdade Pitágoras na cidade de São Luís foi desenvolvido um projeto de pesquisa que atuou na utilização das tecnologias envolvidas e comunicação aplicadas. Neste projeto foi desenvolvido um sistema utilizando as linguagens de programação ensinadas no curso de ciência da computação e a lógica de raciocínio do mesmo, alguns projetos como um sistema web colocando informações de forma simples. Pensando assim com essa lógica percebe-se que podem ser utilizadas informações para as tomadas de decisões. As ferramentas de gestão de dados, denominada *Business Intelligence* (BI), podem ser importantes para fornecer informações completas e personalizadas para as camadas da gestão. O objetivo é apresentar a avaliação da aplicabilidade e potencialidade do uso de ferramenta de BI no planejamento das ações de gestão, no mundo cada vez mais conectado, o volume e variedade de dados gerados diariamente são sem precedentes na história da humanidade. As ferramentas de *Business Intelligence* buscam ressaltar por meio de gráficos, telas onde tornam a informação mais atraente aos olhos dos gestores, pois fazem cada vez com que a análise se torne mais clara, para que possa identificar as ferramentas utilizadas pela mesma. Em relação a metodologia do trabalho, utilizou-se a pesquisa descritiva, a mesma desenvolve-se sobre o estudo de caso. Quanto a abordagem do problema, o estudo caracterizou-se como quantitativo. Essa pesquisa busca realizar o estudo sobre o caso observando os benefícios que poderiam ser trazidos com o BI.

**Palavras-chave:** Business Intelligence. Tomada de Decisões. BI.

## Abstract

**A**t the Pitágoras College in the city of São Luis, a research project was developed that focused on the use of the technologies involved and applied communication. In this project a system was developed using the programming languages taught in the computer science course and its reasoning logic, some projects such as a web system putting information in a simple way. Thinking like this with this logic, it is clear that information can be used for decision making. Data management tools, called Business Intelligence(BI), can be important to provide complete and personalized information for the management layers. The objective is to present an assessment of the applicability and potential of using a BI tool in the planning of management actions, in an increasingly connected world, the volume and variety of data generated daily are unprecedented in human history. Business Intelligence tools seek to highlight, through graphics, screens where they make information more attractive to managers, as they make the analysis clearer every time, so that it can identify the tools used by it. Regarding the work methodology, descriptive research was used, which is developed on the case study. As for the approach to the problem, the study was characterized as quantitative. This research seeks to carry out the case study observing the benefits that could be brought with BI.

**Keywords:** Business Intelligence. Decision-making. BI.



## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo foram abordados o tema e o problema deste trabalho, esclarecendo-se os objetivos gerais e os específicos a serem alcançados. Após expõe-se a justificativa do tema em questão.

O termo *Business Intelligence*, também conhecido como inteligência empresarial ou inteligência de negócios, foi criado na década de 80 pelo *Gartner Group*, com o objetivo de especificar um conjunto de metodologias de gestão aplicadas através de ferramentas de software (GARTNER, 2010). O *Gartner Group* é uma organização dedicada à consultoria de pesquisa de mercado na área de tecnologia da informação.

O principal motivo e objetivo do *Business Intelligence* é gerenciar os processos das organizações através do uso de ferramentas que permitem a visualização dos dados de forma clara, auxiliando nas identificações dos comportamentos das informações e favorecendo os processos de tomada de decisões.

Muitas decisões em uma empresa são difíceis, existem alguns recursos que podem facilitar este processo, como os sistemas de informação de apoio a decisões. Esses sistemas por sua vez estão se tornando uma importante ferramenta aos gestores de empresas que buscam constante qualidade e competitividade empresarial. O cenário atual percebe-se que cada vez mais em cidade menores, ainda existe resistência por conta dos empresários em utilizar sistemas informatizados para auxílio na empresa, por conta do possível alto custo de se criar e manter uma aplicação informatizada e personalizada para as necessidades da empresa de pequeno porte.

Mas devido á concorrência as empresas precisam estar em constante evolução e dentro das novidades tecnológicas, assim se aperfeiçoando seu processo de tomada de decisões, buscando de forma ágil e segura o próximo passo. Por vezes ser uma empresa de pequeno porte, onde o proprietário e um próprio colaborador por exemplo, pensa-se que tudo é simples e fácil, que não existe a necessidade de informatização do negócio.

Normalmente isso acontece por vezes que o proprietário exerce outras funções dentro da empresa passando pela todas as partes por exemplo administração, vendas, gerente e etc. conhecer a operação e as informações sem a necessidade de um sistema de informação.

Na maioria dos casos o proprietário acaba não percebendo que necessita de mais pessoas que para que lhe auxiliar nas funções rotineiras, por achar que como tudo está em sua cabeça e que conhecer bem o negócio, não precisa partilha com ninguém. Porém, quando resolvem contratar alguém para lhe auxiliar, torna-se bem difícil a inclusão dessa pessoa no negócio, pois como o proprietário faz todo o papel, e não faz uso de um sistema torna-se mais difícil essa pessoa buscar as informações necessárias para cumprir com sua função.

Portanto, faz-se importante a adoção de um sistema informatizado, onde buscar dados cadastrais de clientes, cadastro de produtos, consulta de preços, relatórios de contas

a receber e contas a pagar, entre outras funções. Para a melhor atender as necessidades de uma empresa, o ideal seria um sistema que facilitasse a visualização das operações, onde a forma de exposição fosse mais claro do que apenas relatórios, onde qualquer pessoa que visualizasse pudesse entender a situação da empresa

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar como as ferramentas de BI, podem contribuir para o processo de tomada de decisão de uma empresa varejista no Estado do Maranhão.

## **2. PORQUE UTILIZAR POWER BI?**

### **2.1 Power BI Microsoft**

Segundo o site oficial do produto, o Power BI é “um pacote de ferramenta de análise de negócios que oferece insights em toda a sua organização”. É um pacote de BI self service que oferece varias alternativas de conectividade com dados como planilhas do Excel, fontes de dados locais, big data, fluxo de dados e serviços de nuvem, banco de dados SQL, Google Analytics e entre outros. Nesse sentido, dizemos que se trata de BI self-service por ser de fácil manuseio, não precisar de conhecimento em programação e por ser muito rápido em transformar as intenções entre dados em visualizações dinâmicas, neste ponto podemos destacar como sendo o mais forte destas ferramentas, os dashboards criados pelo software são extremamente versáteis e dinâmicos, que podem ser gratuitos no pacote básico, que facilitam o acesso a ferramenta por empresas de pequeno porte. Além disso, organizações maiores podem se utilizar de pacotes por volume de dados que, podem incluir interações entre a versão desktop, serviços (site) e aplicativo, e integrar vários usuários. Desta forma, o power BI pode se adequar as mais diversas necessidades que o mundo empresarial pode demandar.

### **2.2 BI Self Service**

Para elucidar como funcionar as plataformas de BI self service, resgatamos Palmisano e Rosine (2003) que diziam que os primeiros produtos de Bi eram de difícil manuseio e precisam de conhecimento em programação, o que traziam uma perda de agilidade, e que as ferramentas atuais superam esse gap se tornando ferramentas de fácil utilização por qualquer profissional das empresas. Alinhando com esse contexto, surgem as ferramentas de BI self service, que facilitam ainda mais sua utilização, favorecendo o usuário final, que em muitos casos precisam de agilidade para tomar decisões. As ferramentas antigas eram necessárias envolver a área de TI, que por muitas vezes, retardavam o processo, chegando a ocorrer casos em que a informações perdia validade para tomada de decisão.

## 2.3 Benefícios e dificuldades

Os benéficos organizações do uso das informações processados pelos sistemas de BI podem ser percebidos por meio da geração de receita, redução de custo e efetividade gerencial. Esses benefícios estratégicos estão associados aos desempenhos da organização (WRIGHT, 1993).

A interagência da a empresa uma vantagem competitiva por meio da geração da receita. A melhora no desempenho é esperada através do sucesso da introdução de um novo produto/serviços ou desenvolvimento de um novo mercado (TEO; CHOO, 2001). As empresas que possuem sistemas avançados que monitoram as atividades de seus concorrentes exibem maior lucratividade. Sistemas de BI permitem que as empresas aproveitem a rentabilidade da racionalização da cadeia de suprimentos para aumentar a competitividade. Além disso, a possibilidade de fechar novos negócios é aumentada quando um sistema integrado facilita as transações.

Percebe-se que a informação traz mais benefícios que os dados para a camada tomadora de decisão de uma organização. Segundo Primak (2008), a informação faz parte da base da construção do conhecimento. Infelizmente muitas das iniciativas de Business Intelligence (BI) não alcançam o sucesso. As empresas buscam no BI formas para melhorar o desempenho organizacional e o diferencial competitivo. Apesar das vantagens e benefícios encontrados nesta solução, algumas tentativas de adoção não vão adiante devido a barreiras encontradas pelo percurso. As dificuldades mais comuns são encontradas dentro da própria organização (ambiente interno). Entre elas estão a barreira cultural, falta de visão estratégica, inexistência ou má qualidade dos dados, centralização da solução e escolha incorreta da ferramenta de BI para os usuários. O BI interfere na forma que a organização pensa e age no dia a dia. E, como toda mudança, há empecilhos a serem enfrentados. A barreira cultural na empresa é um grande problema a ser encarado. Muitas pessoas não querem mudar sua forma de trabalho pelo enraizamento do processo atual e pela comodidade de continuar como está. Também, muitas vezes, é devido a insegurança de terem seus trabalhos ameaçados pela nova tecnologia. Seus benefícios não serão visíveis se a empresa não dispuser de uma estrutura organizacional analítica séria e responsável a disposição dos gestores.

## 3. POWER BI NA TOMADA DE DECISÃO E TECNICAS

### 3.1 Informação

Pode-se definir a informação como dados que foram organizados e manipulados para o entendimento do usuário final, Para Rezende (2006 p.62), "informação é todo o dado do trabalho, útil, tratado, com valor significado atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e logico".

Os dados são processados, comparados, classificados, sendo assim transformados em informações para usuário finais.



Para Oliveira (2000, p. 167), “informações é dado trabalhando que permite ao executivo tomar decisões.”

É primordial obter informações de qualidade, onde elas tenham alguns atributos que fazem importantes, como: tempo, conteúdo e forma. No Quadro 1 é possível visualizar de forma mais clara esses atributos.

Quadro 1: resumo dos atributos da qualidade da informação.

<b>Dimensões do Tempo</b>	
Prontidão	A informação deve ser fornecida quando for necessária
Aceitação	A informação deve estar atualizada quando for fornecida
Frequência	A informação deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias
Período	A informação deve ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros
<b>Dimensões do Conteúdo</b>	
Precisão	A informação deve estar isenta de erros
Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica
Integridade	Toda a informação que for necessária deve ser fornecida
Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida
Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou estreito, ou um foco interno ou externo
Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, do progresso realizado ou dos recursos acumulados.

### 3.2 Sistema de Informação Gerencial (SIG)

Esses sistemas focam em fornecer informação e apoio para a tomada de decisão eficazes para os gerentes. Por isso, são chamados de sistemas de apoio gerencial (O'BRIEN, 2003). Eles fornecem informação na forma de relatórios alguns em exibição de vídeos para exporem os resultados, análises de vendas, relatórios semanais. Para Oliveira (1999 p. 40), “Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.” O SIG auxilia os executivos a consolidar três requisitos básicos para sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação. Onde a qualidade envolve o nível de satisfação dos funcionários associado a uma qualidade de vida também no seu lado pessoal, pois quando ocorrem desequilíbrios nessa relação geralmente ocasionam greves, perda de produção, que podem causar danos a empresa. (Oliveira, 2004) Já a produtividade deve consolidar o comprometimento de todos com os resultados parciais da empresa, e a participação deve resultar nas melhorias de qualidade e produtividade.

### 3.3 Sistemas de Informação Estratégicas (SIE)

Esse tipo de sistema busca auxiliar a alta administração nas tomadas de decisões, ele considera o meio ambiente interno e externo da empresa, para apresentar informações. Para Rezende (2006, p. 137) "Habitualmente, trabalham com muitas informações gráficas, amigáveis e normalmente on-line, observando as particularidades de cada empresa e, ainda, com a opção de descer no nível de detalhe da informação." Diante disso, Turban; Rainer Jr; Potter (2007), também destaca que esse tipo de sistema inclui o apoio à análise, comunicação, automação de escritório e o apoio à inteligência. Facilitam a tomada de decisão por serem de fácil acesso aos dados. Como exemplo desse tipo de sistema, podem ser citados decisões entre: valor de faturamento e contas a pagar, custos em relação ao retorno, com orçamento e análise financeira, quantidade produzida com pedidos em negociação.

### 3.4 Pré-processamento

A etapa do pré-processamento é considerada a base para as demais etapas, pois, se essa não for bem definida, poderá impactar negativamente nos processos e, ainda, não obter o conhecimento esperado.

As ações realizadas na fase de pré-processamento foram:

- Utilizar a etiqueta de paletes para subsidiar a análise das entradas de dados do sistema de gerenciamento e controle do estoque.
- Verificar a quantidade de dados armazenados no banco de dados do fornecidos por meios de planilhas por vezes com várias formulas e arquivos diferentes;
- Renomear os atributos de dados;
- Efetuar operações preliminares de limpeza de informações.

### 3.5 Entendendo as variáveis do Banco de Dados

O banco de dados disponibilizado para a pesquisa possui inúmeras variáveis, com um conjunto de atributos que envolvem a localização do endereço dentro do estoque de acabados, segmentação de endereços, códigos de controle de produtos, códigos de nota fiscal para recebimento de terceiros, problemas de monitoramento de paletes, tempo de vida de produtos, classificação em produtos com data crítica, entre outros.

De modo particular, e por se tratar de uma análise de pré-processamento, destacaram-se como variáveis essenciais os atributos diretamente relacionados à operação de movimentação de produtos no estoque e, nestes, foi necessário realizar a transformação de atributos em chaves de identificação e alguns tratamentos de dados. Entretanto, con-

siderando os objetivos de negócios e da pesquisa e, ainda, a análise preliminar dos dados, pode-se afirmar que pelo menos quatro variáveis são essenciais para o estudo e outras serão geradas a partir dos dados existentes.

- Chave (identificador de cada palete - etiqueta);
- Código do produto;
- Nota Fiscal;
- Vendedor;
- Gerente;
- Matriz;
- Comissão;
- Comissão (porcentagem);
- Cidade/Estado;
- Região (entrada ou saída do produto);
- Produto;
- Quantidade;
- Preço;
- Data.
- Total.

### 3.6 Análise dos Dados

A análise dos dados visa estabelecer uma visão geral das informações em que se pretende trabalhar. Neste trabalho foram utilizados dados históricos de movimentação de paletes dentro do estoque de acabados de uma empresa alimentícia, sendo estes produzidos pelo sistema interno de Sistema de Gerenciamento de Estoque que adota as políticas de estoque definidas pela própria empresa.

A evolução de armazenamento de dados ao longo dos meses do ano de 2017 dado ao processo de implantação do sistema na área de estoque de acabados da empresa em estudo. A utilização do sistema está sendo ampliada na empresa, onde mais pessoas são



responsáveis por inserir informações.

Foram criados filtros dinâmicos e automatizados conforme é atualizado as planilhas.

A Figura 1 ilustra os filtros do sistema por ano.



## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho, conforme descrito na sessão 1.4.1 do capítulo 1, é aprimorar a gestão de armazenagem de produtos no estoque de uma indústria de produtos de Informática no setor de atacado, potencializando sua eficácia em ocupação e direcionamento no processo de armazenagem logística.

Para isso, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica envolvendo as etapas para realização da análise de dados utilizando métodos de inteligência de negócios, além do estudo de formas de estruturação.

Considerando o estudo relacionado ao planejamento de estoque e a busca de soluções maximizando o potencial ocupacional, este projeto investigou métodos de avaliação dos processos e de análise de dados que auxiliariam na identificação de oportunidades de melhoria, apresentando uma prática de investigação por meio de dados históricos sobre o processo de armazenagem, compra de insumos e venda de produtos acabados.

Nesta perspectiva, considerando as limitações envolvidas, propôs-se uma forma de trabalho baseada em trabalhos anteriores relacionados ao tema, com o intuito de aprimorar o modelo de sucesso para sistemas de análise de dados utilizando Business Intelligence no contexto de armazenagem logística.

Ao longo da primeira fase do projeto, o principal objetivo do trabalho foi levantar técnicas e estratégias existentes para resolução do problema e apresentar dados relevantes à área de estoque para tomada de decisão, assim como identificar conceitos e informações referentes à gestão de estoque, levando-se em consideração os objetivos específicos.

Desta forma, foi possível identificar uma solução para aprimorar o sistema de armazenagem em um contexto simplificado, a partir da análise dos resultados obtidos com a pesquisa-ação para a melhoria do processo.

A etapa de verificação com o usuário acerca do potencial do BI não foi formalizada, o que comprometeu na validação de uma melhoria conclusiva no projeto. Porém, de forma informal, os painéis foram apresentados e obteve-se o retorno positivo a respeito das informações.

## Referências

AUDY, JORGE LUIS NICOLAS; ANDRADE, GILBERTO KELLER DE; CIDRAL, ALEXANDRE. **FUNDAMENTOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**. PORTO ALEGRE : BOOKMAN, 2005.

BARBIERI, CARLOS. **BI-BUSINESS INTELLIGENCE: MODELAGEM & TECNOLOGIA**. RIO DE

CERVO, ARNALDO LUIZ; BERVIAN, PEDRO ALCINO; SILVA, ROBERTO DA. **METODOLOGIA CIENTIFICA**. 6ª EDIÇÃO. SÃO PAULO: PERSON PRENTICE HALL, 2007.

GRAEML, ALEXANDRE REIS. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: O ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE TI COM A ESTRATÉGIA CORPORATIVA**. 2ª EDIÇÃO. SÃO PAULO: ATLAS, 2003. JANEIRO: AXCEL BOOKS, 2001.

MCGEE, JAMES; PRUSAK, LAURENCE. **GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO: AUMENTE A COMPETITIVIDADE E A EFICIÊNCIA DE SUA EMPRESA UTILIZANDO A INFORMAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA**. 10ª EDIÇÃO. RIO DE JANEIRO: EDITORA CAMPUS, 2002.

O'BRIEN, JAMES A. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E AS DECISÕES GERENCIAIS NA ERA DA INTERNET**. 1ª EDIÇÃO. SÃO PAULO : SARAIVA, 2003.

O'BRIEN JAMES A. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E AS DECISÕES GERENCIAIS NA ERA DA INTERNET**. 3ª EDIÇÃO. SÃO PAULO : SARAIVA, 2010.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS ESTRATÉGIAS TÁTICAS OPERACIONAIS**. 6ª EDIÇÃO. SÃO PAULO : ATLAS S.A., 1999.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: ESTRATÉGIAS, TÁTICAS, OPERACIONAIS**. 9. ED. REV. E ATUAL. SÃO PAULO: ATLAS, 2004.

OLIVEIRA, SILVIO LUIZ DE. **TRATADO DE METODOLOGIA CIENTÍFICA: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, MONOGRAFIAS, DISSERTAÇÕES E TESES**. SÃO PAULO: PIONEIRA, 1999.

# CAPÍTULO 57

## **IMPACTOS DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL**

*IMPACTS OF THE ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS ON  
BUSINESS PERFORMANCE*

**Andiara Luane de Carvalho<sup>1</sup>**

---

1 Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

A tomada de decisão empresarial é uma das dimensões centrais da gestão organizacional. A qualidade das decisões ou ações tem relação direta com o tipo e a qualidade das informações contábeis disponíveis, que são apresentadas aos gestores através das demonstrações contábeis. A contabilidade evoluiu junto com as necessidades vivenciadas pelas empresas no mercado, caracterizado pela globalização e complexidade de contribuições, considerando que cada empresa é única, assim como suas necessidades. Esta pesquisa apresentou como objetivo primário discutir como a análise das demonstrações contábeis pode impactar o desempenho das empresas. O presente trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica, baseada em material publicado em livros, destacando os autores: Assaf Neto (2010), Iudícibus (2015; 2020) e Marion (2010), dentre outros para construção reflexiva desse trabalho. Um dos pontos mais importantes é que o papel das demonstrações contábeis é essencial e verdadeiramente inestimável, principalmente em situações de crise. As empresas e a sua gestão necessitam de apoio da contabilidade na área do pensamento estratégico e na definição de objetivos de desenvolvimento na empresa. Conclui-se que não é possível esquecer que no mundo contemporâneo a informação é poder. Se essas informações forem utilizadas adequadamente, permitem que a empresa detecte pontos fracos, ameaças, bem como pontos fortes e oportunidades. Com a contabilidade, é possível propor diferentes cenários, focando a necessidade específica de diferentes pontos. Dessa forma, qualquer cenário ou ação menos eficaz para a necessidade em questão pode ser descartado.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Demonstrações Contábeis; Tomada de Decisão; Gestão Organizacional.

## Abstract

Business decision making is one of the central dimensions of organizational management. The quality of decisions or actions is directly related to the type and quality of available accounting information, which is presented to managers through financial statements. Accounting has evolved along with the needs experienced by companies in the market, characterized by globalization and complexity of contributions, considering that each company is unique, as are its needs. The primary objective of this research was to discuss how the analysis of financial statements can impact the performance of companies. The present work was carried out through bibliographic research, based on material published in books, highlighting the authors: Assaf Neto (2010), Iudícibus (2015; 2020) and Marion (2010), among others for the reflective construction of this work. One of the most important points is that the role of financial statements is essential and truly invaluable, especially in crisis situations. Companies and their management need accounting support in the area of strategic thinking and the definition of development goals in the company. It is concluded that it is not possible to forget that in the contemporary world information is power. If this information is used properly, it allows the company to detect weaknesses, threats, as well as strengths and opportunities. With accounting, it is possible to propose different scenarios, focusing on the specific need of different points. In this way, any less effective scenario or action for the need in question can be discarded.

**Keywords:** Accounting; Accounting statements; Decision Making; Organizational Management.



## 1. INTRODUÇÃO

A Contabilidade é entendida como uma ciência antiga que fora consagrada como a linguagem dos negócios e que tem a responsabilidade de coletar, analisar, traduzir e dispor dados sobre o patrimônio das organizações. Sendo assim, é sua função fornecer informações atualizadas e úteis para os seus usuários de forma a favorecer o melhor gerenciamento sobre investimentos e tomadas de decisões.

Anteriormente, a preocupação da contabilidade estava relacionada essencialmente com as informações financeiras cuidando de atender as obrigações fiscais e legais. Mas diante das exigências do mercado globalizado com suas crescentes evoluções tecnológicas, a informação contábil se configurou como elemento imprescindível e estratégico enquanto determinante para a subsistência e criação de vantagem competitiva das empresas.

Sendo assim, somente as empresas que possuem capacidade de adaptação aos desafios de mercado conseguem permanecer ativas e rentáveis. E esta adaptação é fruto da correta tomada de decisão que só pode ocorrer com base em premissas assertivas, entre as quais sobressaem as demonstrações contábeis.

A relevância dessa pesquisa reside no propósito de reiterar que análise das demonstrações contábeis é trabalho útil para compreender e gerir a situação econômico-financeira de uma empresa e, com base nestes dados, conduzir seu desempenho de forma estruturada e planejada gerando, por conseguinte, impactos positivos para o crescimento e sobrevivência sadia no mercado.

Considerando que as pessoas que não fazem parte da área contábil, geralmente, apresentam dificuldades para compreender os demonstrativos numéricos gerados pelos contabilistas, faz-se evidente a importância de discorrer sobre argumentos que podem facilitar a análise e o entendimento destes dados que, além de demonstrar o desempenho financeiro das empresas, podem nortear a definição de seus planos e metas. Então, questiona-se: de que forma a análise das demonstrações contábeis pode impactar o desempenho empresarial?

Dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo primário discutir como a análise das demonstrações contábeis pode impactar o desempenho das empresas. Quanto aos objetivos específicos, pretende: contextualizar a Contabilidade como instrumento essencial para a gestão de empresas; destacar os índices gerados pelos sistemas de informações contábeis enquanto ferramenta auxiliar nas tomadas de decisões; e, evidenciar teorias que orientam a análise das demonstrações contábeis com vistas a melhorar o desempenho empresarial.

O presente trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica, baseada em material publicado em livros, revistas, artigos científicos, dissertações e teses, entre outros documentos oficiais. O conteúdo pesquisado foi disposto no formato descritivo que registra e descreve os fatos sem interferir nos mesmos e interpretado de forma qualitativa, uma vez que faz correlação da subjetividade do objeto analisado admitindo significados não numéricos.



## 2. A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Ao longo da história, o homem tem se esforçado para aprimorar o controle sobre seus pertences, julga Iudícibus (2015, p. 29) que “[...] a contabilidade é tão antiga quanto a origem do homem pensante”. A contabilidade é uma das profissões mais antigas da história da humanidade, pois os primeiros registros de receitas e despesas foram encontrados em alguns dos mais antigos documentos escritos conhecidos, que são registros comerciais da Mesopotâmia.

O sistema ali utilizado foi projetado para registrar e resumir as transações comerciais e financeiras e, em seguida, analisar, verificar e apresentar os resultados. Isso inclui documentar transações comerciais, bem como documentar praticamente todas as transações de qualquer empresa - pequena, média ou grande (IUDÍCIBUS, 2010).

Admite-se, também, que a contabilidade organizou suas bases a partir de registros comerciais remotos, considerando que, à medida que o homem angariava maior volume de bens e valores, sobressaía o desejo de aprender como fazer render e aumentar seu patrimônio (IUDÍCIBUS; MARION, 2017).

A contabilidade existe há muito tempo. Um dos fundadores dos princípios contábeis modernos é considerado o matemático italiano Luca Pacioli, que viveu na virada dos séculos XV e XVI. Pacioli fez muito pela contabilidade. Ele apresentou muitas ideias que encontraram sua aplicação (ALONSO, 2020).

A Contabilidade é um sistema construído de uma determinada forma que leva em conta, em termos monetários, todas as informações da empresa sobre sua propriedade, capital, receitas, despesas e sua mudança fixando transações comerciais. É, portanto, uma ciência que comunica a saúde financeira de uma empresa ou organização a quaisquer partes interessadas e um método de avaliação de ativos, passivos e caixa – ou projeções da saúde financeira futura de uma empresa para todos os investidores atuais e futuros. Assim, embora a contabilidade não seja a espinha dorsal de um negócio, é uma parte vital do ambiente de empresarial. O papel da contabilidade na economia é muito importante, assim como o papel da contabilidade gerencial nos negócios. A contabilidade é necessária para gerar informações completas e confiáveis sobre as atividades da organização, incluindo seu status de propriedade, o que é necessário para usuários internos das demonstrações financeiras (IUDÍCIBUS, 2015).

Qualquer atividade requer controle sobre as despesas recebidas, receitas e lucro líquido. Sem processos de controle, é impossível planejar o trabalho futuro da empresa. Para controle constante, existe um sistema especial chamado contabilidade. A contabilidade na empresa é um processo contínuo de monitoramento e controle das atividades da empresa e sua posição financeira. A contabilidade é estritamente documentada. Todas as ações do plano financeiro devem ser exibidas exatamente nos documentos contábeis (SÁ, 2010).

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade CFC nº 774/94 (BRASIL, 1994), estabelece que a prática das Ciências Contábeis se desenvolva a partir de técnicas específicas, tais sejam: a Escrituração; a Elaboração de Demonstrações Contábeis; a Auditoria; a Análise de Balanços e a Consolidação de Balanços. Por oportuno, destaca-se que as De-

monstrações Contábeis constituem um dos pontos culminantes da atividade profissional contábil e devem ser elaboradas com precisão, clareza e segurança conforme regramento legal em âmbito nacional.

A contabilidade gera informações sobre o trabalho das empresas, capturando todas as mudanças que ocorrem nas atividades de produção, fornecimento e marketing, ou seja, fornece as informações necessárias sobre a circulação de fundos de uma pequena empresa. A contabilidade não é apenas um registrador de fatos e eventos, pois os dados obtidos são sistematizados e resumidos. Todas as mudanças ocorridas na atividade econômica são registradas na contabilidade de forma a influenciar ativamente a melhoria do trabalho de uma empresa através da adoção de decisões gerenciais corretas (SOUZA, 2012).

Portanto, a contabilidade nas empresas é parte integrante do sistema de gestão da produção. É necessário, antes de tudo, o suporte informacional do sistema de gestão, e em todos os seus níveis. Em geral, as informações contábeis ocupam mais de 80% do volume de informações econômicas em uma empresa, ou seja, essas informações formam a base do suporte de informações do sistema de gestão de pequenas empresas (MARION, 2010).

As principais tarefas da contabilidade para empresas são: assegurar o controle sobre a disponibilidade e movimentação de bens, o uso de recursos materiais, trabalhistas e financeiros; prevenção atempada de fenômenos negativos nas atividades econômicas e financeiras, identificação e mobilização de reservas nas explorações; formação de informações completas e confiáveis sobre os processos de negócios e resultados do empreendimento, necessárias para o planejamento e gestão operacional, bem como para sua utilização por investidores, fornecedores, compradores, credores, autoridades fiscais, financeiras e bancárias (IUDÍCIBUS, 2010). Por definição, os stakeholders internos de uma empresa são os indivíduos e as partes que compõem a organização. As partes interessadas internas de uma empresa incluem:

- a) funcionários: Este é um grupo de pessoas que trabalham para uma empresa por uma taxa;
- b) proprietários: Esta é a pessoa ou grupo de pessoas que possui a empresa; eles incluem sócios, acionistas e assim por diante;
- c) conselho de administração: este grupo administra a empresa; em regra, o conselho de administração é eleito pelos membros da sociedade em assembleia geral ordinária;
- d) gerentes: Esses funcionários gerenciam departamentos. Investidores: Este grupo investe seu dinheiro na empresa.

Então, as partes interessadas internas são todos os atores de uma empresa, como funcionários que desejam ganhar dinheiro para a empresa e serem pagos por seu trabalho. Os proprietários, que também são stakeholders internos, estão interessados em maximizar o lucro gerado pelo negócio, enquanto os investidores desejam obter um retorno sobre seu investimento. As partes interessadas internas são distintas das partes

interessadas externas, que são entidades externas ao próprio negócio, mas aqueles que se preocupam com os resultados do negócio, como: consumidores, reguladores, fornecedores e investidores são partes interessadas externas.

A importância da contabilidade em uma empresa não pode ser subestimada, pois a eficiência de seu trabalho depende em grande parte de sua precisão. O registro escrupuloso e cuidadoso de todas as operações da empresa e seu reflexo em forma documental constitui a contabilidade, sem a qual é impossível imaginar as atividades de qualquer empresa (SOUZA, 2012). A principal tarefa da contabilidade é fornecer informações verdadeiras sobre o estado da empresa aos seus gerentes para uma gestão eficaz. Nesse sentido, desempenha várias funções importantes (RIBEIRO, 2017b):

- a) informacional: fornecer informações operacionais confiáveis, sistematizadas sobre as operações comerciais da empresa para sua administração e autoridades reguladoras;
- b) controle: é implementado na forma de controle preliminar (seleção de pessoal qualificado), atual (desenvolvimento de padrões de qualidade e sua manutenção) e final (planejamento das atividades do empreendimento com base no saldo existente);
- c) analítica: análise regular do desempenho de cada departamento da empresa;
- d) função de feedback: fornecer informações sobre a interação da empresa com as contrapartes, correlacionando informações sobre os resultados de seu trabalho com dados sobre o trabalho de suas divisões individuais.

A função de controle da contabilidade é de grande importância em condições em que métodos econômicos que influenciam a qualidade do trabalho de uma empresa estão sendo introduzidos. Isso significa que a contabilidade não deve apenas sinalizar deficiências no trabalho de uma empresa, o uso irracional de recursos etc., mas, por meio da organização adequada de um serviço de contabilidade, é projetada para colocar uma barreira a esses fenômenos negativos (IUDÍCIBUS, 2020). Além disso, a contabilidade garante a segurança do patrimônio do empreendimento por meio de um inventário periódico. Dada a versatilidade da contabilidade, é importante confiar este assunto a um profissional que terá um elevado nível de responsabilidade pelo seu trabalho (IUDÍCIBUS; MARION, 2017).

A importância da contabilidade para uma empresa desempenha um grande papel na fase de planejamento de uma nova estratégia de negócios. Um gerente competente estuda cuidadosamente os dados contábeis antes de tomar outra decisão que diga respeito às finanças da empresa (RIBEIRO, 2017a).

O valor da contabilidade para os negócios desempenha diversos papéis significativos, como a análise, o planejamento, o controle e a regulação são realizados com base nas informações de relatórios contábeis, portanto, sem isso, o processo de gerenciamento é impossível. Dessa forma, ajuda a determinar a pontualidade das alocações orçamentárias, acordos mútuos com parceiros e contratados. O departamento de contabilidade exibe todos os dados financeiros no balanço patrimonial e nas demonstrações de resultados (IUDÍCIBUS; MARION, 2017).



Todo o trabalho de contabilidade é dividido em três áreas principais: elaboração de relatórios de acordo com os requisitos da legislação vigente; elaboração de relatórios para pagamento de impostos; e, preparar dados para tomar decisões gerenciais. Além da própria contabilidade, o papel do contador individual ou contadores em uma organização não é menos importante porque esse profissional ou departamento trabalha em duas disciplinas contábeis diferentes: contabilidade financeira e contabilidade gerencial. Saber o que essas duas áreas diferentes da contabilidade têm a oferecer também explica o papel da contabilidade (IUDÍCIBUS, 2010).

Tendo em vista os desafios do mercado que impõem constantes adaptações e mudanças, surgiram novas responsabilidades também para a área contábil haja vista que as informações econômicas precisam ser compartilhadas e compreendidas entre usuários internos e externos das empresas o que ampliou seu campo de ação para além da simples divulgação das informações financeiras habituais. Desta forma, a utilidade e a confiabilidade são características exigidas nestas informações que precisam atender expectativas e interesses operacionais e de gestão (MARION, 2010).

Neste cenário mercadológico que inova e desafia se torna muito claro que a atuação do profissional contábil precisa assumir diferentes abordagens e ramificações para atender as peculiaridades de cada cliente nos mais diversos níveis das estruturas organizacionais que interagem em igualmente distintos segmentos do mercado. Porém, observa-se que a falta de conhecimento por parte do usuário das informações contábeis ainda constitui um fator limitante da contabilidade enquanto instrumento de gestão (ALONSO, 2020).

### **3. IMPACTOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL EM PROCESSOS DECISÓRIOS**

Ao assumir a responsabilidade pela elaboração das contas, a contabilidade é, acima de tudo, uma gestão estratégica. É importante ter essa visão. A cada ano, a contabilidade produz no final de seu exercício fiscal documentos de resumo obrigatórios que são os elementos da contabilidade geral. Além disso, a qualquer momento pode estabelecer declarações provisórias que explicam a situação financeira da empresa. O primeiro e fundamental papel da contabilidade é, portanto, ser uma ferramenta de informação financeira. Esta função obrigatória tem valor financeiro e legal (FIGUEIREDO et al., 2018).

A contabilidade gerencial, ao contrário da contabilidade geral que permite estabelecer as contas anuais que são arquivadas e acessíveis a todos os interessados, é uma ferramenta interna da empresa para apoio à decisão. Não se destina às pessoas que não sejam os funcionários da empresa e seus gerentes. As análises da contabilidade gerencial são transmitidas aos gestores das empresas para auxiliá-los na tomada de decisões (SOUZA, 2015).

Os objetivos almejados pela implementação da contabilidade de gestão são: a avaliação do melhor preço de venda, por exemplo, analisando com precisão os custos de produção para ajustar um preço de venda; a análise do desempenho de uma empresa, a fim de determinar a rentabilidade das unidades de produção, já que é possível analisar os custos incorridos por cada uma das atividades de uma empresa; avaliação precisa do es-

toque; previsões e simulações. Permite ainda avaliar a produção capitalizada, por exemplo, estimar as consequências financeiras do aumento do preço de venda de um produto (CAMILO; SILVA, 2020).

A contabilidade busca identificar os custos, margens e resultados de cada uma das entidades estudadas. O custo de uma entidade é a soma dos encargos a ela relacionados. Essas cobranças podem ser: custos diretos, por exemplo, a matéria-prima necessária para produzir um bem; encargos indiretos, por exemplo, o custo do aluguel de instalações. Envolve a atribuição de todos os custos indiretos aos produtos em questão, a fim de determinar com a maior precisão possível o custo de produção de um bem ou serviço (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2018).

A tomada de decisão em uma empresa é claramente beneficiada se for apoiada pela contabilidade. Ter as informações necessárias de forma clara e atualizada é uma melhor base para decisões de qualquer natureza, sejam elas rotineiras ou não. Um processo decisório tem dois aspectos. O primeiro é uma descrição de um conjunto hipotético de condições. O segundo é uma diretriz sobre a ação a ser tomada nessas condições. Diferentes níveis de decisão devem ser tomados em uma empresa (SHIBATA; PASQUOTTO; CAMARGO JUNIOR, 2012):

- a) Decisões estratégicas: são tomadas pela direção geral da empresa, relacionam-se com as orientações gerais da empresa e têm uma implicação de longo prazo que envolvem o futuro da empresa. Carregam um risco significativo. Exemplos: lançamento de um novo produto, abandono de uma atividade, fusão com outra empresa;
- b) Decisões táticas: são tomadas pelo pessoal administrativo da empresa, tendo implicações de médio prazo e consequências significativas para a empresa. Carregam risco médio. Exemplos: lançamento de campanha publicitária, aquisição de equipamentos de produção, recrutamento de um executivo sênior;
- c) Decisões operacionais: são limitadas em escopo e envolvem riscos menores. São tomadas por supervisores ou funcionários. Exemplos: compra de material de escritório, organização de horários de trabalho.

A decisão diz respeito principalmente aos gestores, que devem primeiro considerar as condições sob as quais uma decisão deve ser tomada. Uma tomada de decisão coloca em prática uma estratégia (decisão estratégica) que muitas vezes visa aproveitar uma oportunidade ou escapar de uma ameaça (CORREIA NETO; MARQUES, 2020).

A obrigação de tomar uma decisão estratégica implica para quem gere a organização uma visão geral da empresa, mas também do ambiente interno e externo. A decisão pode ser definida como a escolha de uma solução ou uma orientação baseada em informações e critérios que ajudam a comparar várias possibilidades. Já a estratégia é definida como o conjunto de decisões que expressam a coerência de uma organização e sua congruência com os vários componentes de seu ambiente. Então, a tomada de decisão está indissoluvelmente ligada à informação.

A informação deve ser a mais completa possível, pois dela depende a direção em que



o gestor pode comprometer a organização; a estratégia está ligada a essas informações e às decisões que se seguem. É a necessidade de mudança que mais frequentemente impulsiona a busca de novas ideias e decisões adaptadas a essas ideias (GOMES, 2019).

Além disso, as decisões nem sempre são globais e nem sempre representam um todo unificado, a mudança pode ser iniciada por uma série de decisões parciais porque a complexidade do mundo circundante deve ser levada em consideração e também porque os gestores precisam encontrar soluções para vários problemas; muitos projetos podem ocorrer ao mesmo tempo (COSTA NETO, 2017). O que pode ser considerado diferente da natureza individual da decisão é que é condicionada sobretudo pelas necessidades gerenciais da empresa. Mesmo que o gestor tenha poder decisório, passa boa parte de seu tempo em deliberações com os colaboradores, pois deve ter o cuidado de mensurar o impacto que uma decisão tem sobre os demais setores e sobre a estratégia organizacional (SHIBATA; PASQUOTTO; CAMARGO JUNIOR, 2012).

O gestor encontra-se numa situação em que as decisões que emanam de um indivíduo (na maioria das vezes após consulta) vão envolver o futuro de um grupo onde os membros vão se preocupar com a nova estratégia. Ainda que se destaque a importância do papel do negociador, que é o do gerente, este tem que avaliar o impacto de cada decisão sobre os outros e também sobre a estratégia geral da organização, garantindo que tal decisão seja aceitável para aqueles que exercem influência sobre sua organização e também garantir que as despesas estimadas não sejam excedidas (BONOLDI, 2022).

É necessário então insistir no papel essencial da informação antes da tomada de decisão. O papel da informação é crucial porque permite conhecer os termos da escolha que surge e optar, em princípio, pela melhor. A falta de informação pode ser fatal para uma organização após decisões precipitadas ou baseadas em informações insuficientes (PEREIRA, 2017).

A complexidade do ambiente levará o gestor a tentar racionalizar suas escolhas. Uma decisão geralmente visa um objetivo e agir racionalmente é empregar os meios em conformidade com o objetivo desejado. Escolher os meios apropriados para atingir um fim específico representa uma conduta racional. Um gerente não decide ao acaso, mas se pergunta as consequências de suas escolhas (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2018).

De fato, qualquer gestor e qualquer organização que reúna indivíduos se depara com muitas alternativas de ação. A decisão é uma escolha entre essas alternativas. A decisão compreende três etapas: listar todas as possíveis consequências de cada estratégia; determinar todas as consequências de cada estratégia; e avaliar comparativamente estes conjuntos de consequências. Uma decisão é substantivamente racional quando é adequada à consecução de determinados fins, perseguidos dentro dos limites impostos pelas condições e constrangimentos de um determinado ambiente.

Vários elementos influenciam a tomada de decisão em um determinado contexto: as características da empresa (tamanho, propriedade, localização, clima social, cultura, história, etc.); a evolução do mercado (crescimento, estagnação, declínio); a lógica financeira; o contexto geopolítico, dentre outros. No entanto, a personalidade e o estilo de gestão do gestor é um fator explicativo e determinante no processo decisório nas empresas (BONOLDI, 2022).

A decisão é um ato fundamental no processo de gestão de empresas e organizações: é a marca do poder e a prerrogativa do líder. Normalmente o gestor eficaz é reconhecido por sua lucidez, sua capacidade de tomar rapidamente as decisões certas nas situações por vezes mais complexas, na coragem que sabe demonstrar perante escolhas envolventes e difíceis. No entanto, essas habilidades não são inatas e são devem ser trabalhadas diariamente (CORREIA NETO; MARQUES, 2020).

Tomar decisões é, acima de tudo, aplicar um processo simples, um caminho intelectual quase universal, mas todas as etapas são importantes se o gestor não quiser cometer erros. Se pular uma etapa ou esquecer um dos elementos, há um grande risco de não decidir corretamente (PEREIRA, 2017). A tomada de decisão é, juntamente com o controle, a coordenação e a cooperação, um dos quatro processos essenciais para organizar a ação coletiva. As organizações podem ser vistas como máquinas de tomada de decisão. A tomada de decisão é, antes da hierarquia, o elemento essencial da organização (GOMES, 2019).

Em uma organização podem existir vários sistemas de informação para diferentes propósitos. A contabilidade é um sistema de informação particular que fornece informações sobre as consequências econômicas do processo de transformação. Como já mencionada nessa pesquisa, a finalidade da contabilidade é fornecer informações para a tomada de decisões sobre o processo de transformação de uma empresa. A importância da informação contábil é determinada pelo quão bem ela atende às necessidades de informação de quem a utiliza. Essas informações descrevem as consequências econômicas do processo de transformação. É responsável por mensurar os recursos financeiros utilizados para adquirir outros recursos, a conversão em bens e serviços e o preço de venda aos clientes (SILVA, 2018).

As necessidades de informação surgem das muitas inter-relações entre os stakeholders de uma organização: administradores, investidores, fornecedores, trabalhadores, clientes e autoridades governamentais. Vários dos mencionados estão envolvidos no processo de transformação, competem por recursos nos mercados ou os regulam. Além de trocar recursos ou bens com uma organização, como parte de seu processo de transformação.

As atividades operacionais transformam recursos em bens e serviços. O principal objetivo da contabilidade é mensurar o custo vinculado ao fluxo de recursos no processo de transformação. Também mede os recursos obtidos com a venda de bens e serviços. Os ganhos das atividades operacionais são os principais determinantes de risco e retorno. As informações sobre os resultados das atividades operacionais são usadas para determinar, comparar e gerenciar o risco e o lucro das empresas (ANDRADE; OLIVEIRA, 2017).

A empresa compra materiais, mercadorias e outros recursos de fornecedores. Esses recursos constituem o principal custo na maioria das empresas. É necessária uma negociação cuidadosa entre gestores e fornecedores sobre preços, créditos e prazos de entrega. Se a empresa não conseguir obter materiais de boa qualidade no momento certo, poderá sofrer perdas devido à lentidão na produção, desperdícios, diminuição das vendas e clientes insatisfeitos. Se um fornecedor desistir ou não entregar os pedidos, a empresa pode ter dificuldade em obter os recursos necessários. As informações contábeis ajudam as empresas a avaliar a capacidade de seus fornecedores de atender às suas necessidades de recursos (FURTADO, 2019).



As decisões de controle exigem que os gerentes avaliem o desempenho da organização e façam mudanças se a organização não estiver atingindo seus objetivos, verificam o cumprimento das políticas e estratégias desenvolvidas durante o processo de planejamento. Da mesma forma, avaliam e estimulam o pessoal a atingir os objetivos da empresa (RIBEIRO; FREIRE; BARELLA, 2018).

As decisões de planejamento e controle são tomadas em relação às atividades de investimento e operacionais. Os administradores planejam as necessidades de recursos financeiros e como serão aplicados. Avaliam a utilização dos recursos e os resultados obtidos. Planejam novos produtos, seu design e a aquisição de recursos para produzi-los. Planejam a produção, distribuição, marketing e manutenção de mercadorias. As decisões de controle avaliam essas atividades. O controle de custos é a principal tarefa dos gestores que influencia a eficiência da empresa.

O sistema de informações contábeis deve ser adequado para fornecer as informações que a empresa necessita. Sistemas contábeis especializados são sempre necessários para atender às diversas necessidades de informação dos gestores, reportar aos investidores, arquivar e pagar impostos, reportar às diversas autoridades governamentais. Esses sistemas operam em conjunto para atender aos requisitos de quem decide sobre uma empresa. As decisões dos gestores não são independentes daquelas tomadas por investidores, clientes, fornecedores etc. Então, as decisões dos gestores são a principal preocupação da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial (STROEHER; FREITAS, 2018).

#### **4. ANÁLISE DE DADOS CONTÁBEIS E DESEMPENHO EMPRESARIAL**

As informações de natureza econômica são a base para a tomada de decisões gerenciais na empresa. Por sua vez, é o resultado de uma contabilidade sistemática e contínua, que reflete cada transação comercial da empresa em termos de finanças. Os dados contábeis, em particular, são usados para determinar o custo de produção, obter informações sobre o lucro da empresa etc. (LOUSADA; VALENTIM, 2015).

Assim, é seguro dizer que a base de um negócio lucrativo é um contador competente que possa garantir a precisão e a integridade da contabilidade. Portanto, o suporte contábil de alta qualidade é uma garantia do bem-estar financeiro da empresa (PAPA FILHO; VANALLE, 2015).

Cada uma dessas áreas é dividida em subitens, que incluem registro de todos os fluxos de caixa, folha de pagamento dos funcionários, contabilização de todos os custos e vendas, deduções ao orçamento etc. É graças ao envio oportuno de dados sobre o desempenho financeiro da empresa que o gestor pode tomar decisões racionais que ajudarão a reduzir os custos de produção e aumentar as vendas da empresa, o que aumentará a classificação da empresa em um mercado competitivo e dará mais lucro à organização (SOUZA; BEZERRA, 2020).

Para melhorar a gestão, os gestores devem conhecer os pontos fortes e fracos do próprio negócio e trabalhar neles. Nada deve acontecer sem controle. Monitorar, analisar e tomar as decisões certas é a principal tarefa do gestor. É impraticável planejar o traba-



lho adicional da empresa sem contabilidade. Os dados contábeis analíticos permitem que os gerentes construam a estratégia de uma empresa ou façam alterações em um plano de estratégico existente (FILIPPINI et al., 2018).

A contabilidade gerencial nos negócios envolve fornecer informações contábeis aos gerentes de uma empresa e permitir que gerentes e chefes de departamento gerenciem, tomem decisões e executem funções de controle. Difere da contabilidade de custos, que visa registrar os custos incorridos em um negócio, e da contabilidade financeira, que se preocupa com a preparação das demonstrações financeiras para tomadores de decisão e stakeholders internos e externos, como acionistas, fornecedores, credores e bancos, agências governamentais e clientes (BAVARESCO; GASPARETTO, 2019).

Para a contabilidade gerencial, o principal é coletar informações para a tomada de decisões para obter benefícios em períodos futuros. A análise realizada pelo departamento de contabilidade ajuda a ver os fatores que influenciam o desenvolvimento da organização e fazer previsões do nível de lucro ou prejuízo em períodos futuros. Três relatórios gerenciais principais são necessários para a análise: Demonstração de fluxo de caixa, Demonstração de resultados financeiros e Previsão de saldo do próximo ano (BEZERRA, 2017).

Embora a contabilidade gerencial seja muito importante no mundo empresarial altamente competitivo, a contabilidade financeira também desempenha um papel importante, especialmente para pequenas empresas. Os proprietários de pequenas empresas usam a contabilidade financeira para comunicar informações a terceiros por meio de demonstrações financeiras, que são o resultado final do registro de transações contábeis financeiras (SILVA; ORDONES, 2014).

Os usuários externos estudam as demonstrações financeiras e, em seguida, comparam os resultados com suas expectativas para formar uma avaliação da empresa. Como já observado, os usuários externos típicos incluem organizações como bancos, fornecedores e empresas de leasing (FIGUEIREDO et al., 2018).

No caso dessa pesquisa, se enfatiza a importância do Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC), que oferece informações extremamente importantes para as tomadas de decisão dos empresários e gestores de empresas. Denomina-se por fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado, objetivando a interpretação da condição financeira de uma empresa, considerando as fontes de recursos e a forma de aplicação em elementos do ativo (FREZATTI, 2009).

Na visão de Assaf Neto (2010), o fluxo de caixa é uma ferramenta cujo uso objetiva relacionar as entradas e saídas de recursos financeiros dentro de uma empresa, compreendidas em um período de tempo determinado. É um instrumento demonstrativo das operações financeiras realizadas por uma empresa, que quando tomado como instrumento de gestão pela gestão de uma empresa pode promover a análise e a tomada de decisão quanto a aplicação dos recursos financeiros.

Segundo Assaf Neto (2010), a DFC gera informações que levam à verificar se uma empresa tem a possibilidade ou não de cumprir com suas obrigações financeiras, se possui recursos financeiros em caixa para investimentos e compromissos futuros, além de re-

alizer um prospecto quanto à capacidade de gerar ganhos mesmo pagando suas dívidas.

Desta forma, o DFC deve apresentar: os fluxos de caixa de período classificados por atividades operacionais, de investimento e de financiamento; os fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da maneira mais adequada ao ramo de negócios em que a empresa atua (BRUNI, 2011).

Visto que Assaf Neto e Silva (2010) ressaltam que o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa, este se torna essencial a nível gerencial no processo de tomada de decisões financeiras. Segundo Marion (2010) o objetivo principal da DFC é explanar as distintas causas da alteração do resultado de caixa entre dois balanços subsequentes, assim como são indispensáveis para auditorias das informações contábeis na investigação de erros e prováveis fraudes contábeis.

A importância do fluxo de caixa vai além da parte financeira da empresa, interferindo em outras áreas como: produção, pois os prazos e os custos de fabricação dos produtos alteram e refletem nas demandas de caixa; compras, posto que, as decisões deste setor devem respeitar a disponibilidade dos valores dos saldos disponíveis de caixa, considerando ainda os prazos obtidos para pagamento das compras assim como os definidos para recebimento dos valores das vendas. A área de vendas também é influenciada, já que apresenta o controle dos prazos concedidos e observação das rotinas de pagamentos dos clientes, de forma a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Do mesmo modo, os recebimentos são influenciados, pois possibilita definir estratégias de cobrança, que devem ser ágeis e eficientes o suficiente para que permitam a empresa dispor de recursos financeiros rapidamente, gerando em uma importante contribuição de caixa (SANTOS; VEIGA, 2011).

Frezatti (2009) aponta para utilização das DFC como um instrumento tático, em algumas organizações, em suas estratégias de tomada de decisão, por meio da utilização das informações obtidas pelo acompanhamento das demonstrações do fluxo de caixa. A DFC deve apresentar os fluxos de caixa do período distribuídos por atividades operacionais, de investimento e de financiamento, pois essa classificação disponibiliza informações que possibilitam aos usuários ponderar o impacto destas atividades sobre a situação financeira da empresa e o montante de caixa disponível.

Em uma economia de mercado, uma empresa, sendo um elemento dependente do sistema econômico, interage com parceiros de negócios, orçamentos de vários níveis, proprietários de capital e outras entidades envolvidas nas relações financeiras. Nesse sentido, há a necessidade de gestão financeira do empreendimento, ou seja, desenvolvimento de um determinado sistema de princípios, métodos e técnicas para regular os recursos financeiros, garantindo o alcance dos objetivos táticos e estratégicos da organização (MATARAZZO, 2010).

O objeto da gestão são os recursos financeiros da empresa, em particular seu montante, fontes de formação e relacionamentos que se desenvolvem no processo de formação e utilização dos recursos financeiros. Os resultados da gestão se manifestam nos fluxos de caixa (valor e tempo) que fluem entre a empresa e os orçamentos, proprietários de capital, parceiros de negócios e demais agentes do mercado (FILIPPINI et al., 2018).

Corroborando com essa afirmação, Padoveze (2009) afirma que o DFC deve ser dividido em três áreas, de acordo com as exigências das Práticas Internacionais, respeitando ainda o que versa a Lei nº 11. 638 em seu artigo 188, sendo elas: Atividades Operacionais, Investimento e Financiamento. Nas atividades operacionais o fluxo de caixa é composto pela acumulação dos dados de gastos (pagamentos) e receitas (recebimentos) das atividades realizadas, que possuem relação direta com os elementos do ativo e passivo circulante da empresa.

Nas atividades operacionais o caixa ocorre por meio das transações ligadas ao objeto social da empresa, ou seja, é gerado através das operações de venda de bens e serviços, subtraindo deste montante as despesas operacionais, impostos, participações etc. São as principais atividades que geram rendimentos e abrangem as atividades ligadas a produção e a entrega de bens e serviços (SÁ, 2010).

Consoante Padoveze (2009), as atividades de investimento são ligadas aos dados do ativo permanente ou realizável a longo prazo, dando ênfase ao conceito de ativo como aplicação de recursos, portanto devem ser apresentados os valores de saídas para pagamento de novos investimentos e aqueles referentes à receita decorrente da venda de bens ativos anteriormente. Atividades de investimentos são aquelas relacionadas à compra e à venda de ativos de longo prazo, ativos permanentes e participação societárias em outras empresas, além dos instrumentos financeiros derivativos relacionados a investimentos, os quais se configuram nos gastos cujo objetivo é a geração de receitas futuras e fluxos de caixa, mas que não estão inclusos nos equivalentes de caixa e a compra de ativos cujo objetivo seja a revenda. Normalmente são limitadas pelas oscilações nos ativos de longo prazo e reservadas à atividade operacional de produção e venda da empresa.

Padoveze (2009) define as atividades de financiamento como aquelas voltadas para o exigível à longo prazo e ao patrimônio líquido, sendo o passivo considerado como fonte de recursos, incluindo informações de empréstimos e financiamentos contraídos pela empresa. Como valores de entradas, são considerados os novos empréstimos e a integralização de capital. Os valores de saídas são aqueles referentes à amortizações de empréstimos, considerando também os pagamentos efetuados aos acionistas e sócios.

Existem dois métodos os quais podem ser utilizados na elaboração da DFC: Método Direto e Método Indireto. O método indireto demonstra o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais, ou seja, é definido ao se ajustar o lucro líquido ou prejuízos aos resultados das modificações no estoque, depreciação, suprimentos, impostos, apzados, atividades de investimento e financiamento (STROEHER; FREITAS, 2018).

Neste método é obrigatório a demonstração dos juros e valores do Imposto de Renda e da Contribuição Social pagas sobre o lucro líquido. Esse método concilia o lucro líquido e o caixa gerado pelas diversas operações realizadas pela empresa, possibilitando que o usuário dessas informações possa avaliar qual o montante do lucro está sendo convertido em caixa a cada período (TAVEIRA, 2018).

Sá (2010) alerta para a necessidade de observação da DFC obtida pelo método direto, visto que esta é importante na explanação do processo de formação de caixa de uma empresa, permitindo a realização de uma projeção diária das entradas e saídas de caixa, sendo indispensável ao planejamento financeiro da mesma. Esse método também



é denominado de fluxo de caixa no sentido restrito, considerado por muitos autores como o fluxo de caixa real, pois nele são apresentados todos os valores recebidos ou pagos os quais causaram modificações no fluxo de caixa do período.

Conhecer a verdadeira capacidade de endividamento da empresa, bem como suas reais necessidades de financiamento, permite controlar as despesas financeiras e delas extrair a máxima rentabilidade. Deve-se considerar que qualquer investimento requer um tempo para amadurecer antes de começar a ser lucrativo. O controle do fluxo de caixa financeiro garante que a empresa terá capacidade para fazer frente ao pagamento de seus empréstimos, até esse momento chegar (MATARAZZO, 2010).

O cenário para as empresas se torna muito complexo se não tiverem capacidade de pagar suas obrigações. Isso não significa que seja uma má empresa ou que não tenha vendas suficientes. Existem empresas que têm um nível de vendas considerável e até superior às suas despesas, mas pode haver desfaseamentos de tempo significativos entre a geração da venda e o recebimento do pagamento. Esse grande detalhe pode começar a gerar uma dificuldade financeira que pode até levar uma empresa à falência (BARBOZA, 2019).

Os resultados de um fluxo de caixa permitem ter uma visão dos recursos de caixa no curto e longo prazo. Esta informação é essencial quando o gestor quer aproveitar uma oportunidade de investimento ou não quer ter problemas para pagar uma obrigação que a empresa contraiu. Além disso, esse relatório permite um melhor controle das finanças e isso dá uma vantagem importante na hora de tomar decisões sobre os rumos da empresa, pois essas informações permitem ao gestor ter uma visão mais racional da realidade da empresa (SÁ, 2010).

Ao ter clareza sobre como a empresa trabalha no dia a dia, é possível saber se os resultados obtidos são os esperados. Se negativo, esta informação financeira é a chave para identificar como corrigir o rumo. Na mesma linha, é uma ferramenta que permite detectar os fatores que estão causando prejuízos e que dificultam o alcance das metas estabelecidas (TAVEIRA, 2018).

Em qualquer organização, independentemente do seu setor e dimensão, são tomadas diariamente decisões de todo o tipo para o desenvolvimento da atividade empresarial e comercial. A contabilidade fornece um sistema de informações fundamental na tomada de decisões estratégicas, no planejamento empresarial e no controle administrativo. Apesar disso, a grande maioria das pequenas e médias empresas não a utiliza. O planejamento empresarial torna-se cada vez mais necessário devido a fatores como a globalização, os contínuos avanços tecnológicos que podem afetar a empresa, a mudança da situação da economia geral e o crescimento das empresas, entre outros, que envolvem mudanças contínuas e um impacto significativo na sociedade (FREZATTI, 2009).

Por isso, um melhor planejamento ajuda a estar preparado para enfrentar as diversas situações que podem surgir em uma empresa. A contabilidade ajuda a desenhar as ações que serão tomadas para atender aos objetivos estabelecidos na empresa, principalmente no que diz respeito às operações. Para isso, serão utilizadas ferramentas como orçamentos, custeio por atividades ou o modelo de custo/volume/utilidade (BRUNI, 2011).

Além disso, quando se deseja melhorar os processos de negócios e sua eficiência, a contabilidade de custos também se torna uma poderosa ferramenta de controle administrativo. Graças a ele, é possível avaliar se os recursos disponíveis para a empresa são utilizados de forma eficiente, se os objetivos planejados são seguidos, etc., para acompanhar a situação real da empresa em todos os momentos (SANTOS; VEIGA, 2011).

Assim, a contabilidade pode ser de grande ajuda no processo de tomada de decisão estratégica de uma empresa, fornecendo as informações necessárias. Em qualquer empresa, a qualidade das decisões que devem ser tomadas, sejam elas rotineiras ou de grande importância, estará diretamente ligada à qualidade das informações disponíveis, sejam elas confiáveis, claras e atualizadas. Em conclusão, uma boa contabilidade de custos garante uma melhoria nas decisões tomadas que podem afetar áreas como o consumo de matérias-primas, mão de obra, custos indiretos de fabricação, dentre outros (TAVEIRA, 2018).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A base para a tomada de decisões gerenciais nas empresas devem ser as informações de natureza contábil. O próprio processo de tomada de decisão pode ser dividido em três etapas: planejamento e previsão, gestão e controle operacional (análise financeira) do empreendimento. As decisões são tomadas não apenas pela administração da organização, mas também por outros usuários externos de informações contábil. Usuários internos operam com informações contábeis, usuários externos, com as demonstrações financeiras da organização. Tanto esses como outros dados são formados no processo de contabilidade da empresa.

Os dados contábeis são usados para várias finalidades em diferentes níveis de gerenciamento. Um estudo sistemático dos relatórios contábeis revela as razões dos sucessos alcançados, bem como as deficiências no trabalho da empresa, ajuda a identificar formas de melhorar a eficiência de suas atividades. Os relatórios contábeis são a base para uma avaliação objetiva da atividade econômica de uma empresa, a base para o planejamento de curto e de longo prazo e uma ferramenta eficaz para a tomada de decisões gerenciais.

Uma boa contabilidade é essencial para o bom funcionamento e operação de qualquer negócio, pois informações oportunas, precisas e relevantes são a base da tomada de decisões. Circunstâncias voláteis tendem a revelar que muitas empresas estão tendo dificuldade de gestão porque a administração carece de dados adequados e, conseqüentemente, está desinformada, criando incerteza na tomada de decisões e, portanto, na definição quanto as próximas estratégias e ações que devem ser tomadas.

Resta o fato inegável que a estabilidade e o dinamismo do desenvolvimento de uma empresa dependem da confiabilidade e tempestividade das informações prestadas à gestão dos serviços contábeis. Uma contabilidade correta não implica apenas números, encargos e créditos, saldos e demonstrações financeiras; por trás desta ciência está o trabalho que ajuda os gestores na tomada de decisões estratégicas para cada um dos departamentos da entidade econômica, dependendo diretamente de suas necessidades e objetivos.



A contabilidade é uma informação segmentada e classificada de acordo com a natureza da operação, pois é responsável por quantificar, mensurar e analisar as operações realizadas por qualquer empresa ou entidade econômica para facilitar a tomada de decisões financeiras; porque mostra quantitativamente os bens, direitos e obrigações.

Conclui-se que não é possível esquecer que no mundo contemporâneo a informação é poder. Se essas informações forem utilizadas adequadamente, permitem que a empresa detecte pontos fracos, ameaças, bem como pontos fortes e oportunidades. Com a contabilidade, é possível propor diferentes cenários, focando a necessidade específica de diferentes pontos. Dessa forma, qualquer cenário ou ação menos eficaz para a necessidade em questão pode ser descartado.

## Referências

- ALONSO, A. Z. **Pronunciamentos Contábeis Aplicados aos Negócios**: Contribuição da Academia à Disseminação do Conhecimento. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2020. ePUB.
- ANDRADE, P. H.; OLIVEIRA, A, S. Qualidade da Informação Contábil em Micros e Pequenas Empresas: uma investigação sob a óptica de gestores. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**. Osasco, v. 3, n. 2, p. 259-278, jul. 2017.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOZA, E. L. Gestão da informação nas organizações e a atuação do profissional da informação. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Cristóvão, v. 6, p. 91-101, 2019. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/103>. Acesso em: 29 abr. 2022.
- BAVARESCO, T. P. F.; GASPARETTO, V. Informações contábeis na tomada de decisão de micro e pequenas empresas: um estudo nas empresas catarinenses finalistas do prêmio talentos empreendedores. In: **Congresso Brasileiro De Custos. Fortaleza** – Ceará. 2019.
- BEZERRA, D. O. **Um estudo sobre a percepção de médias empresas da região metropolitana de Recife sobre a utilização e importância das informações contábeis no processo de tomada de decisão**. 2017. 147f. Dissertação (Mestrado – Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco, Recife - PE. 2017.
- BONOLDI, U. **Decisões de Alto Impacto**: Como decidir com mais consciência e segurança na carreira e nos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- CAMILO, E. G.; SILVA, C. R. O uso da contabilidade gerencial para auxílio no processo decisório: Um estudo de caso nas micro e pequenas empresas da cidade de Montes Claros de Goiás. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, v. 3, n. 01, p. 21, 20 fev. 2020.
- CORREIA NETO, J. F.; MARQUES, É. V. **Tomada de decisões gerenciais com analítica de dados**: aplicações práticas, Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blucher, 2017.
- BRUNI, A. L. **A análise contábil e financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIGUEIREDO, A. F.; PÁDUA, E. L.; FERREIRA, M.; DUARTE, M.; GODINHO, L. A. A importância das informações contábeis no processo de tomada de decisões nas organizações. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 97-109, 10 dez. 2018.
- FILIPPINI, F. et al. A utilidade da informação contábil no processo de tomada de decisão: um estudo da percepção dos gestores das empresas de médio porte localizadas em Chapecó – SC. In: **III Congresso de**

**Contabilidade da UFRS**, Chapecó/RS, 2018.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

FURTADO, E. C. **A importância das informações contábeis na tomada de decisão**: um estudo em empresas-clientes de uma organização contábil na cidade de João Pessoa-PB. 2019. 145f. Dissertação (Mestrado – Ciências Contábeis). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

GOMES, C. F. S. **Princípios e Métodos para Tomada de Decisão** Enfoque Multicritério. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 11<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à Teoria da Contabilidade - Para Graduação**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação [online]**. 2011, v. 16, n. 1, p. 147-164. 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. G.; MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. Utilização das Informações Geradas pelo Sistema de Informação Contábil como Subsídio aos Processos Administrativos nas Pequenas Empresas. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, p 1-12, set/dez. 2019.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de Informações Contábeis**: fundamentos e análises. São Paulo: Atlas, 2009.

PAPA FILHO, S.; VANALLE, R. M. O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão. In: **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, 2015.

PEREIRA, M. J. L. **Faces da Decisão**: abordagem sistêmica do processo decisório - serie gestão estratégica. Curitiba: Grupo Gen, 2017.

RIBEIRO, A.; FREIRE, E. J.; BARELLA, L. A. A informação contábil como instrumento de apoio à micro e pequenas empresas de Paranaíta-MT quanto a utilização de informações da contabilidade no processo de decisão, no ano de 2017. **REFAT- Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 3, n.1. 2018.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica**. São Paulo: Saraiva Uni, 2017b.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral**. São Paulo: Saraiva Uni, 2017a.

SÁ, A. L. de. **Moderna análise de balanços ao alcance de todos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SHIBATA, I. H.; PASQUOTTO, J. L. D.; CAMARGO JUNIOR, A. S. **Tomada de decisão nas organizações**: Uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.

SILVA, I. N. **Uso da informação contábil e sua influência no processo decisório das empresas**: um estudo de caso. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia/SP, 2018.

SILVA, J. P. da; ORDONES, S. A. A importância das informações contábeis no processo de tomada de decisão. **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM [REGRAD]**, Marília-SP, n. 1, p. 160-172, 2014.

SOUZA, A. M. de; BEZERRA, D. O. O sistema de informação contábil e o processo de tomada de decisão empresarial. **Revista Campo do Saber**. v. 6, n. jul/dez de 2020.

SOUZA, A. R. A. de. **A informação contábil como fator relevante para o processo decisório de uma organização**. 2015. 149f. Dissertação (Mestrado – Ciências Contábeis). Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.



- SOUZA, S. A. de. **Contabilidade Geral 3D**: básica, intermediária e avançada. São Paulo: Método, 2012.
- STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista RAUSP-e**, v1, n.17, Jan-Jun 2018.
- TAVEIRA, M.M. **A importância do Fluxo de Caixa e sua utilização para a gestão financeira das empresas**. Faculdade Machado Sobrinho/ Grupo Prisma. Curso de Pós-Graduação: Gestão Estratégica em Finanças. 2018.



# CAPÍTULO 58

## **PRÁTICAS DE CONTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

*ACCOUNTING PRACTICES OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS*

**Ana Thaisa Silva Lobato<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Ciências Contábeis, Faculdade Pitágoras, São Luís-Maranhão

## Resumo

O Terceiro Setor surge como uma entidade responsável por contornar problemas sociais, desenvolvendo atividades de suma importância no que diz respeito assistência ao Estado e a contabilidade também se faz presente com o objetivo de estudar, interpretar e registrar os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade, seja ela com ou sem fins lucrativos. Em outras palavras, a contabilidade atinge seu objetivo pelo registro e análise de todos os fatores relacionados à formação, movimento e variações de um patrimônio, a fim de garantir controle e proporcionar aos seus gestores informações acerca de ações inerentes às ações administrativas e pessoas que a ela estão ligadas. Portanto, a pesquisa teve como objetivo geral compreender as práticas de contabilidade das organizações sem fins lucrativos e de forma mais específica, buscou-se descrever sobre as empresas sem fins lucrativos, abordar sobre a prestação de contas das empresas sem fins lucrativos e discutir as práticas contábeis das empresas sem fins lucrativos. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada uma Revisão de Literatura. Como resultado, restou claro na pesquisa que as novas oportunidades exigem a clareza das práticas contábeis de organizações sem fins lucrativos, tendo em vista que os beneficiários pagam por essas entidades como se fossem prestadores de serviços. Outrossim, para se manter dentro de um mercado altamente competitivo, é preciso estar atento às variáveis que contornam o nível de competência de uma organização quanto aos resultados que ela obtém no mercado em que desempenha as suas atividades.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor, Entidades Sem fins Lucrativos, Práticas Contábeis.

## Abstract

The Third Sector emerges as an entity responsible for overcoming social problems, developing activities of paramount importance with regard to assistance to the State and accounting is also present with the objective of studying, interpreting and recording the phenomena that affect the patrimony of an entity, whether for profit or not. In other words, accounting achieves its objective by recording and analyzing all factors related to the formation, movement and variations of an asset, in order to guarantee control and provide its managers with information about actions inherent to administrative actions and people who she is linked. Therefore, the research had as general objective as general objective to understand the accounting practices of non-profit organizations and more specifically, it sought to describe about non-profit companies, address the accountability of non-profit companies and discuss the accounting practices of non-profit companies. To achieve the proposed objectives, a Literature Review was carried out. As a result, it was clear from the survey that new opportunities require clarity in the accounting practices of non-profit organizations, given that beneficiaries pay for these entities as if they were service providers. Furthermore, in order to remain within a highly competitive market, it is necessary to be aware of the variables that circumvent the level of competence of an organization regarding the results it obtains in the market in which it performs its activities.

**Keywords:** Third sector, Non-Profit Enties, Accounting Practices.

## 1. INTRODUÇÃO

Com um crescimento populacional significativo, o governo nem sempre consegue contornar os anseios básicos de uma sociedade. Como resultado, é necessário buscar organizações que possam cumprir esse papel de forma eficaz, sendo estas a de terceiro setor e melhor conhecidas como organizações sem fins lucrativos.

Nessa esteira, as organizações do Terceiro Setor passaram a prestar cada vez mais serviços sociais, educacionais e culturais, além de sua função primária, que é ajudar o Estado. Cumpre falar que, para que essas organizações não governamentais sobrevivam, é preciso a garantia de fundos estatais, bem como atividades que a organização em si pode realizar para garantir sua sobrevivência. Como resultado, a contabilidade possui uma importante função no que diz respeito à prestação de serviços contábeis, sendo importante a demonstração de uma transparência financeira para a credibilidade desse financiamento.

Destarte, o interesse por esse estudo se justifica sob o pressuposto de que a exploração desse tema traz à tona a relevância que uma contabilidade precisa e compatível no cumprimento das exigências do Estado possui, observando que sem essas verbas, a existência da associação estará em risco, pois sozinha e fora do cumprimento das regras, não será capaz de obter subvenções. Ademais, observa-se no tema em estudo a importância e a necessidade de transmissão de todas as informações contábeis necessárias, que ocorre através de um departamento administrativo terceirizado de alta qualidade para a realização dessas manifestações contratuais, atendendo assim às condições Estatais.

Diante do contexto apresentado, a pergunta norteadora da pesquisa foi :Qual a importância da prática de contabilidade em uma organização sem fins lucrativos?

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo geral compreender as práticas de contabilidade das organizações sem fins lucrativos e como objetivos específicos descrever sobre as empresas sem fins lucrativos, abordar sobre a prestação de contas das empresas sem fins lucrativos e discutir as práticas contábeis das empresas sem fins lucrativos.

A pesquisa foi realizada por meio de uma Revisão de Literatura Qualitativa Descritiva, onde foram pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Scientific Eletronic Library Online e revistas especializadas. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos e as palavras-chave utilizadas na busca foram contabilidade do terceiro setor, entidades sem fins lucrativos e práticas contábeis.

## 2. EMPRESAS SEM FINS LUCRATIVOS

A terminologia “Terceiro Setor” é utilizada para descrever as Organizações Sem Fins Lucrativos do qual reinvestem seus lucros em volta de suas próprias operações. É composto por organizações que trabalham na sociedade de maneira voluntária e têm como principal escopo ofertar o bem-estar social, aplicando suas obrigações em áreas onde o governo é incapaz de agir efetivamente (LIMA; FREITAG, 2014).

Pode-se afirmar, que estruturalmente a sociedade se divide em três âmbitos jurídicos diferentes, nos moldes da Carta da Carta Magna de 1988. Assim, o primeiro setor contorna três ramos governamentais: Federal, Estadual e Municipal. No segundo, de modo geral menciona-se que o mesmo está atrelado às empresas (ANDRADE; PADILHA; CASTRO, 2018). E por fim, o último setor está remetido ao âmbito social, que são as organizações sem fins lucrativos. Nessa perspectiva, se expressa que:

No âmbito nacional a sociedade civil divide-se em três setores, o Primeiro setor cujo responsável é o governo, que cuida das questões sociais empregando recursos públicos para esses fins; o Segundo setor representado pelas empresas privadas tais como indústrias, comércios e empresas de prestação de serviços que tem como principal finalidade o lucro e o terceiro setor constituído por organizações sem fins lucrativos que geram bens, serviços e produtos de interesse público (ARRUDA, 2010, p.22).

Destaca-se que à princípio as operações financeiras se davam apenas em dois setores, sendo eles o público e o privado. O primeiro tratava-se de ações sociais e o segundo de ações individuais. Atualmente, o terceiro setor, formado por organizações sem fins lucrativos, visa apenas a criação de serviços com aspectos públicos (ANDRADE; PADILHA; CASTRO, 2018).

Tempos depois, os registros de atividades filantrópicas foram aumentando e podem ser encontrados segundo Almeida; Espejo (2012) desde os primórdios da China antiga, que foi fortemente influenciada pelo Budismo, e no Japão, começando em 1829 após a instauração da primeira fundação japonesa, a Sociedade da Gratidão. De fato, a filantropia e a compaixão pelo próximo foram marcas na sociedade oriental. Como se percebe, existia um código moral baseado na justiça social, do qual incentiva as pessoas a ajudar os menos afortunados. No mais, a instauração das fundações estabeleceu fundos de ajudas advindas de contribuições provenientes dos mais afortunados financeiramente.

Segundo Bugarim (2011) a filantropia interligada à caridade são marcas da civilização egípcia, na qual um rudimentar código moral foi estabelecido e consagrado na justiça social, incentivando as pessoas a ajudar os menos afortunados. Na Grécia antiga, havia movimentos destinados a alimentar e proteger os viajantes. Nessa senda, cumpre falar que de 274 a 232 A.C., o Imperador Asoka já se preocupava com a construção de hospitais, o plantio de árvores, e a perfuração de campos. A igreja cristã primitiva estabeleceu fundos para apoiar órfãos e viúvas, com contribuições vindas dos mais afortunados.

Segundo Chagas; Araujo; Damascena (2011) no século XIX, as Igrejas Católicas e Evangélicas, que já havia desenvolvido atividades filantrópicas há pelo menos dez anos, manteve uma relação tensa com as organizações sociais, que eram compostas principalmente por orfanatos, asilos, hospitais e escolas, entre outras coisas. Por outro lado, os

registros do Terceiro Setor no Brasil remontam ao período Imperial. Durante a Primeira República, esse conceito foi desenvolvido através de ações sociais com caráter exclusivamente religioso, que foram fortemente influenciados pela colonização portuguesa e pelo domínio da Igreja Católica.

Ademais, no ano de 1935, durante o Governo de Presidente Getúlio Vargas, foi instituído leis que regulamentavam tais organizações, como a declaração de Utilidade Pública Federal e o Conselho Nacional do Serviço Social, do qual foi marcado durante a década de 1930 até a década de 1960. Apesar da ditadura militar limitar a participação pública na esfera, novas filantrópicas sociais de famílias privilegiadas se consolidaram no início da década de 1970 (CHAGAS, ARAUJO; DAMASCENA, 2011).

Nessa senda, frisa-se o entendimento de Scheunemann; Rheinheimer (2013) dos quais afirmam que as Organizações Não Governamentais (ONGs) foram criadas na década de 1980 no Brasil como um tipo de instituição dedicada à “assessoria e apoio” ou “a serviço dos grupos de movimentos populares” que tinha começado a agir “de costas para o estado” e “nas bases da sociedade” em organizações quase invisíveis. Porém, com a consolidação da sociedade civil, redefiniu-se um novo paradigma das relações social-estado.

As Organizações Sem Fins Lucrativos assumiram um papel de parceiro significativo para o Governo, porque observando o resultado final, ou seja, os dados coletados ao longo de um período de anos, é que o governo estabelece planos de ação e metas de controle. Por outro lado, a iniciativa privada começa a desempenhar um papel significativo dentro dessas organizações, proporcionando-lhe conhecimento prático, rico em sua fundação, e já implementado de alguma forma na sociedade, bem como resultado Indicadores e perspectivas de melhoria (CUSTÓDIO; JACQUES; QUINTANA, 2013).

Outrossim, o Terceiro Setor opera em diversos âmbitos da assistência social, sendo elas: modelos habituais de assistência pessoal, movimentos cívicos e associações, organizações não governamentais (ONGs) e filantropia empresarial. Deve-se notar que as benesses operacionais ofertadas pelas atividades deste setor auxiliam a comunidade como um todo, em vez de serem restringidos aos seus membros; em outras palavras, serve a um propósito público e complementa os esforços do governo (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2013).

Como resultado, fica claro que o Terceiro Setor é proveniente da falta de assistência do setor público, que, em muitos casos, é incapaz de intervir em problemas sociais específicos. É também o produto da organização popular a serviço do aperfeiçoamento social (PENA, 2019).

Ressalta-se que a posição dessas organizações fornece um melhor serviço social, pois permite a constituição de novos paradigmas que seguem as transformações sociais. Em outras palavras, esses elementos que contribuem para o bem comum, são empregados na formulação de políticas estaduais em âmbitos sensíveis das comunidades (BOCCHI, 2013).

Nesse contexto, a natureza das ações de caráter humanitário é o que diferencia as organizações sem fins lucrativos das demais empresas com esse fim. Eles buscam melhorar a sociedade através de capitais doados e trabalham duro para alcançar seus propósi-



tos. Destarte, entre os associados inexistem participação nos lucros. Isso se deve porque qualquer resultado positivo é devolvido à empresa (LIMA; FREITAG, 2014).

Em continuidade, esses interesses estão direcionados ao desenvolvimento da: “assistência social, cultura, moralidade, assistência social, educação, saúde, ecologia e religião” (ASSUMPÇÃO, 2012). Dessa forma, abrange as entidades que integram o Terceiro Setor, aquelas que tenham metas ou objetivos societários declarados em seus estatutos. Por tanto, seu objetivo principal é transformar vidas em áreas que o Estado não consegue alcançar, funcionando como um tipo de fechamento de lacunas.

De acordo com a doutrina de Alves (2015) as organizações devem ser administradas em todos os seus níveis, independentemente de ser pública, privada ou organizacionais. Este fato pode ser remontado ao momento histórico crucial do século XX, quando o processo de globalização e consequente avanço da tecnologia teve fortes efeitos no âmbito social, político e econômico.

Como resultado, para efetuar uma tarefa que produz efeito, os usuários devem ter respostas precisas, relevantes e informações confiáveis. Diante disso, a contabilidade surge como uma fonte inegociável de dados que demonstram tais elementos (ASSUMPÇÃO, 2012). Nessa senda, o que se espera das organizações sem fins lucrativos é a atuação de administradores qualificados e experientes que implementem melhores práticas contábeis financeiras.

### 3. PRESTAÇÃO DE CONTAS

No âmbito da contabilidade, a prestação de contas é um instrumento que serve de análise e avaliação de parcerias executivas. Nesse contexto, esse instrumento visa avaliar a efetuação dos fins dessas organizações, assim como os resultados que as mesmas estão obtendo.

Em outras palavras, a contabilidade é uma ferramenta crucial para a contabilidade, pois garante que todas as atividades de uma organização sejam transparentes por meio de relatórios contábeis e financeiros, demonstrando a origem e o uso dos recursos.

A forma mais comum de usar a transparência é fornecer contas organizadas em torno de objetivos, estabelecendo históricos, descrições de convenções, parcerias, contratos, estratégia para o próximo período, e a opinião de auditor independente, entre outras coisas (ANDRADE; PADILHA; CASTRO, 2018).

Outro fato mencionado foi que, em muitos casos, não fornecer registros contábeis é necessário para garantir que haja não é falta de transparência, expondo fraudes por executivos duvidosos e entidades filantrópicas que lucram com isso situação devido a legislação defeituosa ou benefícios oferecidos.

Ademais, essa prática traz mais transparência e confiabilidade para as Organizações sem fins Lucrativos. Destarte, essa atividade se trata de uma obrigação defesa ao admi-

nistrador público, nos moldes do art. 70 da Carta Magna de 1988 (ANDRADE; PADILHA; CASTRO, 2018). A Constituição Federal de 1988 se trata da lei suprema em nosso país e, como tal, deve ser obedecida. Ademais, a sua descon sideração é uma afronta ao Estado Democrático de Direito, pois a mesma serve de base em qual todo o ordenamento jurídico se apoia.

Frisa-se, que essa comprovação regular dos recursos não é apenas para o fim de comprovação da boa utilização dos mesmos, mas é também para demonstrar a responsabilidade que a essas organizações foram atribuídas, sejam elas da sociedade, da iniciativa privada ou do poder público. Dessa maneira, menciona-se que:

Dos pontos de vista informacional e de relevância da informação contábil, as demonstrações financeiras representam a comunicação e informações necessárias para a tomada de decisões dos usuários das organizações sem fins lucrativos. Assim, a evidenciação é divulgar em linguagem compreensível aos usuários. Outrossim, os instrumentos de gestão, como as demonstrações contábeis e o controle interno, fornecem informações que amparam na tomada de decisões e na prestação de contas organizacionais. Dessa forma, com os artefatos gerenciais, as Organizações sem fins lucrativos terão um suporte para gerar resultados, seja pela possibilidade de resultados positivos, ou pela redução de resultados negativos (PADOVEZE, 2014, p. 04).

Em outras palavras, o prestar de contas das Organizações sem Fins Lucrativos significa demonstrar o resultado da aplicação dos dinheiros que lhes foram doados, ou seja, saber se obedeceram à Legislação e ao Termo de Convênio. Conforme Silveira destaca:

O cumprimento das prestações de contas deve proceder de forma clara, correta e tempestiva, de acordo com cada meta, etapa e fase prevista para a consecução de um objeto pactuado verbal ou formalmente pactuado (SILVEIRA, 2021, p.23).

Nas palavras de Lima; Freitag (2014), por esses motivos acima elencados, essas organizações devem expor relatórios descritivos de atividades, isso pode incluir fotos, dados estatísticos, lista de presenças, vídeos, depoimentos, resultados de pesquisas, dentre outras formas que comprovem a realização das atividades do qual a organização diz fornecer. Faz mister ressaltar que a prestação de conta é uma premissa fundamental e deve ser obedecida pontualmente.

Assim sendo, é de inteira responsabilidade dos representantes legais das entidades sem fins lucrativos demonstrar de forma clara e sem obscuridades como está sendo realizado a doação dos recursos. Destarte, para a fundamentação de tal atividade, é necessário a prestação de serviços de um técnico específico para dar tal parecer.

Quanto ao parecer técnico contábil, baila falar que cabe às entidades criar um plano de contas específico, visto que as organizações são variadas. Da mesma forma, os planos de contas devem obedecer a seu Estatuto Social, nos termos das disposições legais obtidas no ITG 2002, que dispõe procedimentos e critérios de avaliações específicos, ou seja, demonstrações mínimas que as organizações devem seguir (ANDRADE; PADILHA; CASTRO, 2018).

Outrossim, o respeito as normas e às imposições acerca da demonstração de informações requeridas, evidenciam um respeito ao Princípio da Competência, do qual determina que os resultados das transações sejam reconhecidos no momento em que se sucedem, independente da obtenção dos recursos ou não.

Cumprido ressaltar, que nos moldes do Decreto 8.242/14 e na Lei 12.101, essas informações devem ser declaradas ao órgão certificador de forma precisa, haja vista que algumas dessas instituições fazem jus à taxa de isenção que tais leis aqui declaradas pedem. Observando que esses recursos possuem variadas fontes, como contratos, doações, contribuições, convênios, auxílios etc., os seus gastos, incluindo os de natureza patrimonial, deverão ser anotados em contas próprias. Reitera-se que são necessários:

Quanto a elaboração dos documentos contábeis de demonstração obrigatória: a) demonstração do Resultado do Exercício – DRE; b) demonstração dos fluxos de caixa; demonstração das mutações do patrimônio líquido; c) balanço patrimonial; d) notas explicativas (ASSUMPÇÃO, 2012, p.49).

Adentrando num campo mais específico, cita-se agora as certificações das Entidades Beneficentes Assistenciais. Destarte, sua concessão e renovação estão especificadas na Lei 12.101/09 (BRASIL, 2009). Ademais, vale ressaltar que cada área possui uma disposição específica, ou seja, cada Ministério possui procedimentos individuais.

Diante disso, menciona-se o Ministério da Educação, do qual tem que apresentar todo ano um relatório do resultado das metas que anteriormente foram almejadas para aquele ano, assim como pede o art. 36 do Decreto 8.242/14 (SILVEIRA, 2022).

Nesse caso, as informações a serem prestadas são relativas a bolsas de estudos, ou seja, os benefícios que são concedidos aos alunos de baixa renda que possuem recursos financeiros para bancar uma faculdade, por exemplo. Dessa forma, mediante os termos da Portaria nº 15/2017 do Ministério da Educação – MEC, tal Ministério terá até o dia 30 de abril para apresentar seu relatório.

Além disso, deve apresentar o seu Plano de Atendimento do qual expressa seus objetivos, nos moldes da Lei 9.394/20. Ressalta-se que tais objetivos podem ser aceitos ou indeferidos se não fixados no prazo estabelecido (SILVEIRA, 2022).

Destaca-se ainda que: “as entidades ficarão dispensadas de apresentação do Relatório Anual de Monitoramento no ano do Protocolo do requerimento CEBAS” (SILVEIRA, 2021, p.23). Outro órgão a ser falado é o Ministério da Saúde – MS. De acordo com a portaria 507/2011, Tópico VI, art. 72 a 76, ao mesmo fica obrigado a prestação de contas acerca da aplicação dos recursos recebidos com um prazo fixado em até 60 dias.

Da mesma forma, o MS deve prestar contas através de um relatório de prestação de contas anual do qual é declarado para a Secretária Executiva do Ministério da Saúde até 30 de abril do ano subsequente. Ressalta-se, que se os recursos não forem apresentados dentro desse prazo estabelecido, será estabelecido para o setor responsável dessa transferência de dados o prazo de 30 dias para a apresentação de tal relatório, na forma da lei (PENA, 2019).



Outro exemplo é o Ministério da Cidadania – MCID, que nesse caso, os serviços assistenciais são impostos mediante portarias ministeriais. Outrossim, essa prestação de contas é regida pela Instrução Normativa nº 01/97 da STN da qual estabelece que os órgãos e entidades que recebam recursos federais na forma de contratos ou convênios devem prestar contas em até 60 dias da data de vigência do instrumento.

Além disso, conforme a normativa nº 01/97, essa prestação de contas deve ser demonstrada ao Ministério da Cidadania. Reitera que esse prazo serve para qualquer órgão ou entidade sujeita à recursos na forma da Instrução Normativa nº 01/97 (SILVEIRA, 2022).

Em continuidade, cita-se também a Organização da Sociedade Civil de interesse Público – OSCIP. Nesse caso, o termo é firmado de maneira espontânea entre essa organização e o Poder público. Quanto ao relatório, nesse caso deverá ser apresentado ao fim de cada atividade exercida, nos moldes da Lei nº 9.790/99 (PENA, 2019).

Cumprir destacar que as prestações de contas são feitas e enviadas por meio eletrônico e deve ser assinada por um contador assim como pelo representante do Ministério da Justiça. Esses foram só alguns exemplos de organizações sem fins lucrativos das quais necessitam prestar contas. Por fim, insta ressaltar a relevância de um plano gerencial em tais atividades tendo em vista as sanções que poderão ocorrer em vista disso. Por tanto, uma gestão eficaz é capaz de desviar essas organizações de sanções legais.

## 4. PRÁTICAS CONTÁBEIS

Objetivamente falando, a contabilidade abarca um sistema que visa evidenciar ao seu público análises com viés econômico e financeiro. Assim,

A existência de práticas contábeis distintas, ao mesmo tempo em permite uma melhor adequação à realidade de cada entidade, tem sido um desafio para a melhor compreensão e comparabilidade das informações de natureza econômico-financeira (DIAS, 2012, p.03).

Do mesmo modo, cita-se as Entidades Benéficas de Assistência Social moldadas pela Lei 6.404/76 que trata das Sociedades Anônimas (MACHADO, 2018). Porém, salienta-se que sua natureza possui elementos incomuns, do qual foram legalizados pelo Conselho Federal de Contabilidade Assim como preconiza a Lei 6.404/76 em seu artigo 176, as sociedades anônimas ficam obrigadas:

Balanco Patrimonial - BP; Demonstração de Resultado do Exercício - DRE; Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados - DLPA; Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos - DOAR; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL, que poderá ser incluída na Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (BRASIL, 1976).

Além disso, trouxe a Lei nº. 11.638/2007 a introdução de mais duas obrigações financeiras, sendo elas a evidenciação do movimento de caixa, sendo agora a doação

facultativa, e a adição de Valor obrigatória direcionada apenas às companhias abertas (BRASIL, 2007). De modo geral, a Lei 6.404-76 elucida perante acionistas, governo e sociedade em geral a prestação de contas de determinada empresa sem fins lucrativos.

Outrossim, a Lei sob nº 11.941/2009 e 11.638/2007 trouxeram atualizações de setor internacional para a atividade contábil no Brasil, que foi muito bem adotada (DAS, 2018). Destaca-se que tais mudanças trouxeram mais transparência nesse quesito que a contabilidade propõe. Diante disso, destaca-se que:

A contabilidade destaca-se como a principal linguagem de comunicação dos participantes do mercado, influenciando nas avaliações dos riscos e benefícios associados às suas decisões. A existência de práticas contábeis distintas, ao mesmo tempo em permite uma melhor adequação à realidade de cada entidade, tem sido um desafio para a melhor compreensão e comparabilidade das informações de natureza econômico-financeira. O processo de convergência das normas contábeis internacionais objetiva, com isso, facilitar o processo de comunicação entre os diferentes usuários das demonstrações (DAS, 2012, p.03).

Frisa-se que há uma divergência entre a contabilidade aplicada nas Entidades de Interesse Social e as de fins lucrativos. Diante desse fato que houve diversas mudanças e adaptações no corpo dos demonstrativos contábeis, haja vista que uma busca lucros e atividades e recursos que ajudem a concretizar o seu estatuto social.

Dessa maneira, considerando as Entidades Benéficas de Assistência Social, a evidência contábil pede mínimas imposições, como: balanço Patrimonial, Superávit ou Déficit, modificações patrimoniais sociais, natureza e aplicação dos Recursos.

Um dos requisitos de demonstrações contábeis mais exigido é a movimentação patrimonial, ela é necessária a qualquer organização, seja a que visa lucros, ou não. Ademais, esse tipo de demonstração é estático, pois demonstra apenas de forma presente o momento em à empresa se encontra de forma econômica, financeira e patrimonial. Ainda no parecer dos autores acima citados: “a estrutura patrimonial definida pela Lei das Sociedades por Ações (legislação societária) pode (e deve) ser adotada pelas entidades sem fins lucrativos” (OLAK; NASCIMENTO 2016, p.71).

O índice de superávit ou déficit quanto ao exercício objetiva demonstrar como os recursos das mais variadas são utilizadas nos diversos programas de fundos. Ademais, a o superávit ou déficit demonstram o “resultado” por fundo, no período.

Não é fácil encontrar uma definição clara e objetiva para ESFL, pois, para eles, a expressão sem fins lucrativos não reflete, por si só, o que são e qual o efetivo papel que desempenham no contexto social, econômico e político contemporâneo. Visto que a expressão sem fins lucrativos não significa que as ESFL não possam obter superávit, pelo contrário, o superávit é indispensável para a sua sobrevivência, assim como em qualquer outra empresa. Então, sem fins lucrativos significa dizer que essas entidades são de fins não econômicos, ou seja, que não distribuem lucro, para que não haja vantagens financeiras a terceiros ligados a essas entidades. Todo o superávit existente é revertido para as atividades operacionais da entidade (CARNEIRO; OLIVEIRA; TORRES, 2011, p. 92).

Expor as atividades, salientará nas receitas um aumento no patrimônio líquido irrisório, ao menos se houver alguma imposição dada pelo doador em torno dos ativos. Essa exposição porá às claras como as atividades estão influenciando no decréscimo do patrimônio como mencionado:

De forma resumida, a DMPL vai apresentar as variações que ocorreram dentro do patrimônio líquido de uma empresa, de acordo com o CPC 26 (R1) as companhias devem divulgar as seguintes informações: O resultado abrangente do período, apresentando separadamente o montante total atribuível aos proprietários da entidade controladora e o montante correspondente à participação de não controladores; Para cada componente do patrimônio líquido, a conciliação do saldo no início e no final do período, demonstrando-se separadamente (no mínimo) as mutações decorrentes: Do resultado líquido; De cada item dos outros resultados abrangentes; e De transações com os proprietários realizadas na condição de proprietário, demonstrando separadamente suas integralizações e as distribuições realizadas, bem como modificações nas participações em controladas que não implicaram perda do controle (PADOVEZE, 2014, p. 7).

No que diz respeito à evidenciação da natureza e aplicação dos recursos, a base para as entidades sem fins lucrativos diverge minimamente da base alocada pela legislação societária que são empregadas de forma generalizada em outras empresas. Em outras palavras, o que diverge é apenas a terminologia empregada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar as práticas contábeis utilizadas por organizações do terceiro setor. Para alcançá-lo, foi realizada uma Revisão de Literatura da temática em questão. Nesse ínterim, o problema de pesquisa foi: Qual a importância da prática de contabilidade em uma organização sem fins lucrativos? À princípio, para o desenvolvimento da pesquisa, demonstrou-se que o Terceiro Setor pode ser entendido como um conjunto de organizações sem fins lucrativos do qual possui como objetivo principal garantir o bem-estar social.

Nessa senda, afirmou-se que essas organizações elaboram atividades de forma voluntária e ampliam suas atividades em âmbitos onde o governo é incapaz de agir de maneira efetiva. Assim, como resultado da ineficiência e do crescimento populacional nos Estados, o Terceiro Setor surge como uma entidade responsável por contornar problemas sociais, desenvolvendo atividades de suma importância no que diz respeito à assistência ao Estado. Quanto à prestação de contas dos serviços contábeis, ficou evidenciado que se trata de uma ferramenta empregada na análise e avaliação de parcerias operacionais. Assim, esse método ambiciona analisar a efetividade dos objetivos que essas organizações almejam, assim como salientar os resultados que tais entidades já conquistaram.

De outro modo, a prestação de contas dos serviços contábeis nas organizações sem fins lucrativos é um recurso que garante às organizações transparência em suas atividades, como a demonstração de relatórios financeiros, contratos, planos futuros, dentre outros. No que diz respeito às práticas contábeis, elas são de suma importância para as

atividades que serão desenvolvidas dentro de uma entidade. Outrossim, são definidas dentro de algumas obrigações. À par de exemplo, cita-se as Entidades Benéficas de Assistência Social que devem seguir regras disponibilizadas pela Lei 6.404/76 que trata das Sociedades Anônimas.

Além disso, as Entidades sem fins lucrativos requerem através das práticas contábeis a demonstração de balanço Patrimonial, Superávit ou Déficit, modificações patrimoniais sociais, natureza e aplicação dos Recursos, nos termos da NBC - T 10.19 e CFC nº 877/2000 alterada 24 pela CFC nº 966/2003, demonstrando assim que possui bastante influência dentro do desenvolvimento econômico de uma empresa.

Por fim, mediante a pesquisa executada, ficou subentendido que as organizações sem fins lucrativos exigem transparência financeira contínua, que ocorre através do uso da contabilidade, ferramenta que se demonstrou essencial para tal atividade. Ademais, as organizações devem aderir às Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica (NBCT) disponibilizada pela Conselho Federal de Contabilidade, além das normas, resoluções e princípios contratuais já mencionados.

## Referências

ALMEIDA, Verônica Eberle de; ESPEJO, Robert Armando. **Contabilidade no terceiro setor**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

ANDRADE; Cheila Fernandes; PADILHA, Gisele Leite; CASTRO, Tatiane Melo. Contabilidade do Terceiro Setor: Uma análise sobre a percepção dos contadores. **Revista Humanidades e inovação** v.5, n.2 – 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/621>. Acesso em: 04 abr.2022.

ANDRADE; Cheila Fernandes; PADILHA, Gisele Leite; CASTRO, Tatiane Melo. Contabilidade do Terceiro Setor: Uma análise sobre a percepção dos contadores. **Revista Humanidades e inovação** v.5, n.2 – 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/621>. Acesso em: 04 abr.2022.

ARRUDA, Leila Lucia. **As Peculiaridades da Contabilidade Aplicada ao Terceiro Setor: Na visão dos Acadêmicos** - 2010. Disponível em: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/articulo/viewFile/841/841>. Acesso em: 04. abr.2022.

ASSUMPCÃO, Márcio José. **Contabilidade Aplicada ao Terceiro Setor**. 1. ed. Página 30 Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

BRASIL. **Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm). Acesso em: 29. abr.2022.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 29 abr. 2022

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em: 29. Abr.2022.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm). Acesso em: 29 de abril de 2022.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues; ARAÚJO, Aneide de Oliveira; DAMASCENA, Luzilda Guedes. OSCIPs: uma análise empírica nos estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte. **Revista Ambiente Contábil**, 2011. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1216>. Acesso em: 04 abr.2022.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; TORRES, Luciane Cristina. **Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade.** 2011.

CUSTÓDIO, Eduardo Barbosa; JACQUES, Flávia Verônica Silva; QUINTANA, Alexandre Costa. Organizações sem fins lucrativos: um estudo bibliométrico. **Revista Ambiente Contábil** – UFRN – Natal-RN. v. 5. n. 2, p. 107 – 127, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/4157> Acesso em: 04 abr. 2022.

DAS, Alexandre. Práticas contábeis apresentadas por empresas brasileiras antes e após a adoção das normas internacionais. 2012. **Revista de Contabilidade do Mestrado da UERJ.** Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/7962z>. Acesso em: 29 de abril de 2022.

EBSEN, Kamille Simas. **Contabilidade em Organizações do Terceiro Setor.** Florianópolis, 2013.

FORTUNA, Dall’Agnol Camila; PORTELLA, Tondolo Rosana da Rosa; GONÇALVES, TONDOLO, Vilmar Antonio; BESSA, Sarquis Aléssio. **Transparência e prestação de contas na mobilização de recursos no terceiro setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil.** 2017. Disponível em: <https://www.bing.com/newtabreidir?url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F1170%2F117051921011.pdf>. Acesso em: 29 de abril de 2022.

LIMA, Gudrian Marcelo Loureiro de; FREITAG, Viviane da Costa. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos [livro eletrônico]: teoria e prática.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

MACHADO, Maria Rejane Bitencourt. **Entidades Beneficentes de Assistência Social.** 2º ed. Curitiba: Juruá, 2018.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos.** São Paulo: Atlas, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil.** 4ºed. São Paulo: Atlas, 2014.

PENA, Rodolfo F. Alves. **“Terceiro Setor”; Brasil Escola.** 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2019.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel; RHEINHEIMER, Ivone. **Administração do Terceiro Setor.** 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013.

SILVEIRA, Leandro Ricardo M. **Aprenda Contabilidade aplicada ao setor público.** Estratégia, 2021. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/contabilidade-aplicada-ao-setor-publico/>. Acesso em: 04 abr.2022.

**N**esta obra a organizadora colecionou uma série de trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos no curso de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade Pitágoras de São Luís que possui como temática central a interdisciplinaridade entre as diversas disciplinas que compõe a formação profissional de bacharéis na instituição. Dividida em duas seções a obra têm 58 capítulos em seu primeiro volume, demonstrando a diversidade e maturidade intelectual dos autores.

ISBN: 978-65-80751-32-7

**CD**



9 786580 751327

  
**Pascal**  
Editora

55.01