

Organizadores:

Rodolfo Francisco Soares Nunes  
Tiago Santos Lameiras Teixeira

**VOL 4**

# Estudos Interdisciplinares

## da Contabilidade e Administração



RODOLFO FRANCISCO SOARES NUNES  
TIAGO SANTOS LAMEIRAS TEIXEIRA  
(Organizadores)

Estudos Interdisciplinares da  
**CONTABILIDADE E**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
VOLUME 4

EDITORA PASCAL  
2024

**2024 - 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. Othon Carvalho Bastos Filho

Dr. José Francisco dos Reis Neto

Dr. Diogo de Almeida Viana dos Santos

Dr. Wellinton de Assunção

Dr. Moisés dos Santos Rocha

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

Dr. Will Ribamar Mendes Almeida

Dr. Gabriel Nava Lima

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

#### **B312c**

Coletânea Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração / Rodolfo Francisco Soares Nunes e Tiago Santos Lameiras Teixeira (Orgs). São Luís - Editora Pascal, 2024.

545 f. : il.: (Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração; v. 4)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6068-092-0

D.O.I.: 10.29327/5423727

1. Interdisciplinaridade. 2. Pesquisa. 3. Administração. 4. Contabilidade. I. Nunes, Rodolfo Francisco Soares. II. Teixeira, Tiago Santos Lameiras. III. Título.

CDU: 001.2

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

**2024**

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

# APRESENTAÇÃO

A interdisciplinaridade constitui a chave para o avanço científico. No que diz respeito às ciências administrativas, a construção do conhecimento em Administração e Ciências Contábeis aprofundam a maneira a qual percebemos os organismos empresariais (com ou sem fins lucrativos) na nossa sociedade.

Através da investigação sobre temas-chave nas duas áreas, esta coletânea contempla um ponto que simboliza dois caminhos. O primeiro ponto é o de finalização dos trabalhos iniciados ao longo de dois semestres de pesquisa, estruturação e escrita do trabalho de conclusão de curso nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís.

O segundo ponto, não menos importante, é o de continuidade. Do conhecimento científico, pois ao serem publicados os trabalhos passam a ingressar na extensa estante do conhecimento da área. E da continuidade da vida profissional de cada aluno concluinte desta fase.

O estímulo a pesquisa se realiza em momentos como este. O conhecimento (e seu processo de construção) pouco vale quando se limita às paredes institucionais. Com a disponibilidade (inclusive digital) deste material, pode-se ultrapassar os muros e chegar a quem realmente importa toda essa trajetória: nossa sociedade.

Isto posto, parabenizo o esforço, dedicação e comprometimento de todos os envolvidos neste processo. Alunos, tutores, professores e Instituição de Ensino Superior são sujeitos diretamente responsáveis pelo êxito desta publicação. A materialização deste processo e sua divulgação para a sociedade somente tem a acrescentar para todos.

**Rodolfo F. S. Nunes**

# ORGANIZADORES

## **Rodolfo Francisco Soares Nunes**

Doutorando em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão, mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade Federal do Maranhão. Especialização em Contabilidade e Planejamento Tributário pela Universidade Federal do Maranhão. Especialista nas áreas de Auditoria, Contabilidade Internacional, Logística Internacional e Didática, Concepções e Práticas Pedagógicas pela Faculdade Metropolitana (2020). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Maranhão (2017) e Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Atenas Maranhense (2010), com CRC/MA 11384/O. Foi professor Substituto na Universidade Federal do Maranhão no Departamento de Economia (UFMA-DECON) e Professor do curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP). Atualmente é Professor Substituto na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA-DDEC) e do Curso de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Anhanguera São Luís. Participante do Grupo de Avaliação e Estudo da Pobreza e de Políticas Direcionadas à Pobreza (GAEPP) e Ex-Participante do Grupo de Estudos em Economia Política e História Econômica (GEEPHE) com projeto de pesquisa: Formação e Expansão da Zona do Euro sob a Égide da Mundialização do Capitalismo. Bolsista (Iniciação Científica) - PIBIC/FAPEMA (2016-2017). Bolsista CAPES - Mestrado (2018-2020). Bolsista CAPES PROEX - Doutorado (2023-2027).

## **Tiago Santos Lameiras Teixeira**

Graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda (CEUMA, 2002). Especialização em Comunicação e Marketing (CEUMA, 2007). Graduado em Administração (CEUMA, 2012).

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>14</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL</b>	
<i>Breno Gustavo da Silva Sousa</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>22</b>
<b>O PAPEL E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A TOMADA DE DECISÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	
<i>Carlos Antônio da Luz Santos</i>	
<i>Gleidison Andrade Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>31</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA NO ÂMBITO EMPRESARIAL</b>	
<i>Cássia Vitória dos Santos Aguiar</i>	
<i>Dina Lopes</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
<b>IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<i>Kassyane Santos Lima</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>47</b>
<b>AUDITORIA INTERNA: A IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS</b>	
<i>Thiago Henrique Fernandes Seleiro</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>57</b>
<b>O CRESCIMENTO DO MARKETING DIGITAL NA PANDEMIA</b>	
<i>Raisa Barbosa Silva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>68</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS: TECNOLOGIA E INOVAÇÃO</b>	
<i>Matheus Arimateia Moraes</i>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>75</b>
<b>GESTÃO DE RISCO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS EFICIENTES DE MITIGAÇÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS</b>	
<i>Wenner Matheus Palacio Duarte</i>	
<i>Isabella Cristina dos Santos</i>	

<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>86</b>
<b>MARKETING DIGITAL E A SUA RELAÇÃO COM O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<i>Deyvison Brunno Mendes Araújo</i>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>95</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<i>Kercya Cristina Lima Rocha</i>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>102</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA O SUCESSO DAS VENDAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<i>Moises Goveia de Lima</i>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>111</b>
<b>FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS</b>	
<i>Vinicius Nascimento Gomes</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 13 .....</b>	<b>120</b>
<b>O PAPEL E BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR</b>	
<i>Bruna Lauane Conceição Pereira</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>127</b>
<b>IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO</b>	
<i>Gabriel Guthemberg</i>	
<i>Marcelo Cerconi</i>	
<b>CAPÍTULO 15 .....</b>	<b>136</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL: COMO IDENTIFICAR E ATINGIR O PÚBLICO-ALVO DA EMPRESA</b>	
<i>Danilo Ricardo Costa Souza</i>	
<b>CAPÍTULO 16 .....</b>	<b>145</b>
<b>BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Ellen Priscila Pereira Sousa</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>156</b>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS DE PÓS VENDA PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES</b>	
<i>Paulo Ricardo Lima Lopes</i>	
<i>Anderson Almeida</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>166</b>
<b>BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL ENQUANTO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Vinicius Silva Linhares</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>174</b>
<b>A GESTÃO EMPRESARIAL NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO</b>	
<i>Karolina Pontes Diniz</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>183</b>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<i>Erica da Silva Cardoso</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<i>Tiago Santos Lameiras Teixeira</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>193</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE</b>	
<i>Francisca de Assis Araújo Serejo</i>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>203</b>
<b>O IMPACTO DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS E DAS FERRAMENTAS ADOTADAS PARA SE ADAPTAR AO MERCADO DIGITAL</b>	
<i>Ronayk Miriam Ferreira Pinheiro</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>212</b>
<b>O IMPACTO DA TECNOLOGIA NA LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO ABRANGENTE</b>	
<i>Marcia Gabriele Frazão Ramos</i>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>224</b>
<b>ABORDAGEM DO ENDOMARKETING COMO UMA FERRAMENTA MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<i>Sarah Camara de Brito</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

<b>CAPÍTULO 25 .....</b>	<b>234</b>
<b>OS IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19 NO AGRONEGÓCIO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE LOGÍSTICA</b>	
<i>Samuel da Silva Furtado</i>	
<b>CAPÍTULO 26 .....</b>	<b>242</b>
<b>CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA GESTÃO E CRESCIMENTO EMPRESARIAL</b>	
<i>Emyliano Silva Araújo</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 27 .....</b>	<b>250</b>
<b>BENEFÍCIOS DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO</b>	
<i>Gabriel Muniz Silva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 28 .....</b>	<b>259</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<i>George Hamilton dos Santos Costa Filho</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 29 .....</b>	<b>268</b>
<b>BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL NO BRASIL</b>	
<i>Jarison Eduardo Silva Souza</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 30 .....</b>	<b>277</b>
<b>CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL: DESENVOLVIMENTO E DIFICULDADES NO TERCEIRO SETOR</b>	
<i>Rosalina Ananda Cardoso de Oliveira</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 31 .....</b>	<b>284</b>
<b>OS IMPACTOS DA SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<i>Tassiane Viera Rodrigues</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 32 .....</b>	<b>294</b>
<b>BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Elida Cristina Serra Soares</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

<b>CAPÍTULO 33</b> .....	<b>304</b>
<b>ANALISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA A SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA</b>	
<i>Ingrid Célia Lima Aguiar</i>	
<b>CAPÍTULO 34</b> .....	<b>313</b>
<b>COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO EM CONFLITOS ORGANIZACIONAIS</b>	
<i>Lucas Lima Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 35</b> .....	<b>319</b>
<b>CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR</b>	
<i>Ellen Vitória Almeida Coelho</i> <i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 36</b> .....	<b>330</b>
<b>ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PREVENÇÃO E COMBATE</b>	
<i>Lívia Maria Martins Monteiro</i> <i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 37</b> .....	<b>341</b>
<b>SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PREVENÇÃO E COMBATE DE DOENÇAS PSICOLÓGICAS</b>	
<i>Gustavo Ribeiro Araujo</i> <i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 38</b> .....	<b>351</b>
<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES: COMO MELHORAR A PERFORMANCE DA EQUIPE E OS RESULTADOS DA EMPRESA</b>	
<i>Manoel Silva Bastos</i>	
<b>CAPÍTULO 39</b> .....	<b>357</b>
<b>A RESPONSABILIDADE ÉTICA APLICADA NA AUDITORIA CONTÁBIL: UM ESTUDO SOBRE A ÉTICA NO PROCESSO DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL DA AUDITORIA CONTÁBIL NAS EMPRESAS</b>	
<i>Jonathan Dos Santos Alves</i>	
<b>CAPÍTULO 40</b> .....	<b>364</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS</b>	
<i>Sávio Max da Silva Rocha</i> <i>Isabella Cristina dos Santos</i>	

<b>CAPÍTULO 41.....</b>	<b>371</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS PARA AS EMPRESAS</b>	
<i>Isabela Chaves Costa</i>	
<i>Marcelo Almeida</i>	
<b>CAPÍTULO 42.....</b>	<b>381</b>
<b>A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<i>Mirna Pinheiro De Mesquita</i>	
<b>CAPÍTULO 43.....</b>	<b>390</b>
<b>ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS NA AUDITORIA EXTERNA</b>	
<i>Milton Pereira de Deus</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 44.....</b>	<b>399</b>
<b>ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE COMERCIAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: REVISÃO LITERÁRIA A CERCA DAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA</b>	
<i>Lucas Viegas Bogea</i>	
<b>CAPÍTULO 45.....</b>	<b>409</b>
<b>TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: IMPACTOS NA MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS E NA GESTÃO DE PESSOAS</b>	
<i>Benedito Saraiva Neto</i>	
<b>CAPÍTULO 46.....</b>	<b>419</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR</b>	
<i>Mariana da Silva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 47.....</b>	<b>428</b>
<b>GESTÃO DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO</b>	
<i>Yuri Galana</i>	
<b>CAPÍTULO 48.....</b>	<b>434</b>
<b>CONTABILIDADE AVANÇADA E SEUS IMPACTOS NAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO</b>	
<i>Estevão Ângelo Barbosa Pimenta</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

<b>CAPÍTULO 49</b> .....	<b>441</b>
<b>BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Julinete Carvalho Rocha</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 50</b> .....	<b>452</b>
<b>AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	
<i>José Vinicius Rodrigues Batista</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 51</b> .....	<b>462</b>
<b>MARKETING ESPORTIVO</b>	
<i>Caio Mariano Nunes de Oliveira</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 52</b> .....	<b>471</b>
<b>O EMPREENDEDORISMO COMO REQUISITO PARA A PERMANÊNCIA DAS EMPRESAS NO MERCADO COMPETITIVO</b>	
<i>José Roberto Lopes</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 53</b> .....	<b>485</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Telma Maria Pereira Santos</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 54</b> .....	<b>492</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO NAS EMPRESAS</b>	
<i>Weverton Ribeiro Oliveira</i>	
<i>Marcelo Cerconi</i>	
<b>CAPÍTULO 55</b> .....	<b>502</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b>	
<i>Raquel Cristina de Sousa Ramos</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

**CAPÍTULO 56 .....511**  
**A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO E DO ALINHAMENTO DE METAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

*Ana Carolina Rodrigues Gomes*

*Rodolfo Francisco Soares Nunes*

**CAPÍTULO 57 .....519**  
**CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

*Rafael Correa Moreira*

**CAPÍTULO 58 .....527**  
**O MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS**

*Ana Clara da Costa Sousa*

**CAPÍTULO 59 .....537**  
**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SEU IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

*William Silva Pereira*

*Rodolfo Francisco Soares Nunes*

# **A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL**

*THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR  
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT*

Breno Gustavo da Silva Sousa

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**1**

## Resumo

Este é um artigo de revisão bibliográfica que se utilizou da pesquisa qualitativa para revisar literaturas correspondentes à temática da pesquisa, disponíveis em plataformas virtuais como Google Acadêmicos, Revistas online, artigos científicos, teses e livros. Este estudo teve como objetivo: apresentar a importância da contabilidade gerencial para a gestão. E como objetivos específicos: conceituar a contabilidade gerencial; discorrer sobre os desafios da contabilidade gerencial no auxílio à gestão organizacional; relatar como a contabilidade gerencial pode auxiliar a gestão. Os autores que sustentam teoricamente esta pesquisa propõem uma compreensão profunda da importância e evolução da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio à gestão organizacional, e a evidenciam como uma fonte de dados, que viabiliza o entendimento acerca de todos os fatores que circundam informações essenciais para que decisões assertivas possam ser tomadas. A fim de orientar gestores de acordo com a realidade de cada negócio, a caminhar rumo a um crescimento competitivo e saudável. A contabilidade gerencial é importante para a orientação de medidas e para tomadas de decisões por gestores que visam alcançar os melhores resultados exercendo uma gestão segura e eficaz a partir de informações específicas de dados patrimoniais, das questões financeiras e econômicas de forma a ser um auxílio benéfico nesse processo de gerenciamento.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Gestão. Organizações. Benefícios.

## Abstract

This is a bibliographic review article that used qualitative research to review literature corresponding to the research theme, available on virtual platforms such as Google Scholar, online magazines, scientific articles, theses and books. This study aimed to: present the importance of management accounting for management. And as specific objectives: conceptualize management accounting; discuss the challenges of management accounting in helping organizational management; report how management accounting can help management. The authors who theoretically support this research propose a deep understanding of the importance and evolution of management accounting as a tool to aid organizational management, and highlight it as a source of data, which enables the understanding of all the factors that surround essential information so that assertive decisions can be made. In order to guide managers according to the reality of each business, to move towards competitive and healthy growth. Management accounting is important for guiding measures and decision-making by managers who aim to achieve the best results by exercising safe and effective management based on specific information from asset data, financial and economic issues in order to be a beneficial aid in this management process.

**Keywords:** Management accounting. Management. Organizations. Benefits



## 1. INTRODUÇÃO

As organizações a cada dia mais requerem instrumentos que operem com conhecimento para que todo e qualquer negócio se estruture e se mantenha saudável e em igualdade de competitividade, atento a todos os seus dados patrimoniais. Para isso, é necessário contar com recursos da contabilidade gerencial a fim de conhecer e conduzir melhor seus recursos para uma caminhada segura e de uma de forma consciente.

A contabilidade gerencial é importante para a orientação de medidas e para tomadas de decisões por gestores que visam alcançar os melhores resultados exercendo uma gestão segura e eficaz a partir de informações específicas de dados patrimoniais, das questões financeiras e econômicas de forma a ser um auxílio benéfico nesse processo de gerenciamento.

É importante frisar que a escolha desse tema se deve a relevância das técnicas da contabilidade gerencial que propicia benefícios de apoio a gestão organizacional visando a promoção de decisões saudáveis e assertivas no gerenciamento de todo e qualquer negócio. Assim sendo, compreende-se como expressivo os resultados apontados nesse estudo, tanto para a comunidade acadêmica, como para a sociedade em geral. Aqui deve apresentar a justificativa de pesquisa conforme orientado e não escolha do tema.

Conforme o valor das informações supracitadas no que tange relevância da contabilidade gerencial para gestão, este estudo acolhe como principal questionamento: Qual a importância e os benefícios da contabilidade gerencial para a gestão organizacional?

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste artigo classifica-se como uma revisão qualitativa e descritiva da literatura específica, conforme o tema proposto e trata de um estudo qualitativo e descritivo.

Para este propósito foram consultados artigos científicos, estudos em revistas, teses, livros, publicações de congressos, e-books, nos últimos 5 anos, que podem ser encontrados nas bases de dados do Google Acadêmicos em Revistas Eletrônicas, repositórios on-line. como Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Gestão. Organizações. Benefícios. Foram incluídos os artigos disponíveis na íntegra, de natureza descritiva. Os autores consultados são: (ALMEIDA *et al.*, 2018; OLIVEIRA, 2020; FRANCO *et al.*, 2021; QUEVEDO, 2021; DE AGUIAR, 2022; SIQUEIRA, 2023).

### 2.2 Resultado e discussão

A contabilidade gerencial, esta área da ciência contábil, que é inestimável pelo quanto apoia o processo de tomada de decisão. Tornando-se uma ferramenta indispensável para qualquer tipo de negócio, e é a espinha dorsal das organizações, para qualquer tipo de empresários, gestores em geral, em suas decisões gerenciais. Para (FREZATTI, 2015) geralmente todos carecem de suporte contábil em sua gestão de negócios.

As organizações dependem para a tomada de decisões, fortemente da contabilidade

gerencial, que é a área da contabilidade que fornece informações contábeis aos líderes de empresas e organizações, ajudando-os na orientação no exercício de suas funções gerenciais. A contabilidade gerencial é entendida pelos autores De Aguiar Rocha; Nobre; De Araújo (2018) como a prática de relatar, identificar, medir e analisar fatos sobre as finanças de uma empresa.

No que tange maiores esclarecimentos acerca da importância da contabilidade gerencial em sua definição:

[...] pode ser caracterizada, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanço etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (LUDÍCIBUS, 2006, p.21).

A contabilidade gerencial possui instrumentos capazes de auxiliar empresas e demais organizações que necessitam melhorar o desempenho de seus negócios. Para melhor entendimento apresenta-se subdivisões que compõem o sistema de informações gerenciais: contabilidade de custos, controle da folha de pagamento, controle de estoque, controle de estoque (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Portanto, compreende-se que, seja qual for o planejamento financeiro, este, sempre deve ser sustentado pelas informações adquiridas dos dados da contabilidade gerencial que possui instrumentos e ferramentas próprias para operar nessa finalidade. Para Santiago (2016, p. 49) o planejamento financeiro deve ser levado em conta para tomadas de decisão pela gestão dentro das organizações.

Ainda corroborando com a definição ou descrição sobre contabilidade gerencial Crepaldi (2011, p. 2), diz que deve: “[...] ser obtida por meio de um processamento de dados e informações, armazenadas e processadas no sistema de informações da empresa”. Sendo a contabilidade gerencial responsável por fornecer informações internas por meio de ferramentas que coletam dados com o objetivo de documentar as operações realizadas pela empresa, facilitando a emissão de relatórios que destaquem os resultados e gerem informações necessárias aos gestores, enfatizando a importância de desenhar, controlar e organizar o financeiro programa da organização.

Informações estas que são necessárias para gerenciar negócios no mundo moderno, e que, trouxe com ele todos os desafios possíveis propostos pela evolução tecnológicas em todos os aspectos sociais e profissionais. O que desafiador para o profissional contábil que precisa se cercar de novas competências à medida que, a sociedade evolui e o mercado solicita que as organizações sejam cada dia mais competitivas, cientes, e desafiadoras em sua missão. Necessitando de um profissional capaz de compreender os recursos dos novos desafios e esteja apto a orientar a gestão organizacional.

Se outrora, no cenário de atuação desse profissional, a preocupação era apenas em ter uma boa organização de documentos, o uso exacerbado de papéis, e um bom livro com informações atualizadas, ou mesmo as demais atribuições, mas que não necessitasse de tantas novas habilidades com o uso das tecnologias. Porém, não agora, mas já há algum tempo, a realidade é outra. Além dos escritórios contábeis terem sido reestruturados, há uma necessidade de capacitação profissional apta a lidar com tecnologias de softwares de última geração capazes de produzir um melhor controle das atividades a serem gerenciadas por esse profissional.

Conforme aponta (FRANCO, et al. 2021) os profissionais contábeis têm como principal desafio se manterem capacitados para operar com novas tecnologias, além da concorrência com profissionais jovens e nativos tecnológicos. Isso significa que, diante de tantos desafios a serem superados por esses profissionais, nos novos tempos em que a evolução tecnológica ocorre absurdamente rápida é importante que o profissional não fique limitado aos conhecimentos adquiridos apenas na graduação, mas, esteja disposto a adquirir novas habilidades e competências em seu campo de atuação.

É fato que o mundo moderno e o advento de novas tecnologias mudaram as coisas e a atuação profissional. O mesmo autor ainda corrobora no que diz respeito à modernização por meio das tecnologias contábeis Franco *et al.* (2021) cita:

A Contabilidade 4.0 é um termo que se refere à aplicação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data e automação de processos, na área contábil[...] Seus impactos na sociedade incluem a melhoria da eficiência e da precisão dos processos contábeis, a redução de custos e a possibilidade de análise de grandes volumes de dados em tempo real. [...] Além disso, a Contabilidade 4.0 pode contribuir para a tomada de decisões mais estratégicas e para a melhoria da transparência e da confiabilidade das informações contábeis. (FRANCO *et al.*, 2021, p. 21).

No contexto de evolução a contabilidade gerencial também tem passado por expressivas mudanças “A contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização” (GARRISON *et al.*, 2013, p. 2). As grandes organizações empresariais e comerciais constantemente por uma gestão eficiente e isso, consiste na redução de custos e impactos direto do seu patrimônio financeiro.

A contabilidade gerencial tem se tornado cada vez mais importante para os gestores, pois permite mensurar a rentabilidade e o desempenho das unidades de negócio. Além disso, tem se tornado um complemento da contabilidade financeira, sendo utilizada para diversos aspectos empresariais, como exigências de regulamentação, adoção de boas práticas de governança e transparência nas decisões.

Ainda corroborando no que diz respeito aos desafios e mudanças, tanto aos profissionais, quanto para as novas competências (FRANCO *et al.*, 2021):

Desse modo, a transformação digital segue em um ritmo tão veloz que as possibilidades do universo estão ao alcance de todos. Dessa forma, o contador deixa de ser um profissional visto como aquele que apenas realizava as exigências do fisco e passa a ser um profissional consultor estratégico que agrega valor a um planejamento empresarial. (FRANCO *et al.*, 2021, p.21).

Assim sendo, a contabilidade gerencial atribui-se da exposição do sistema de informação custos das atividades, processos, produtos, serviços e consumidores de uma organização. O sistema gera informações que ajudam a tomar decisões. Essas decisões são imprescindíveis para o trabalho diário, pois os dados de gerenciamento contábil operam em uma variedade de ambientes de diferentes funções organizacionais (MARCELINO *et al.*, 2021).

Fica claro que a contabilidade gerencial tornou -se um importante instrumento no auxílio à gestão das organizações. Segundo Franco e Marra (2018), proporciona dados precisos para a gestão, sendo possível identificar, avaliar processos, desempenho e finanças com mais assertividade para o apoio a gestão.

Portanto, diante de tantas habilidades para operar esses conhecimentos, a fim de recolher esses dados em ferramentas tecnológicas, compreende-se o desafio dos profissionais da contabilidade no que diz respeito a busca por uma formação adequada no intuito de corresponder às necessidades do mercado.

A contabilidade gerencial tem como uma de suas funções fornecer dados que auxiliem a gestão em sua tomada de decisão. Além de preparar e fornecer dados para o departamento financeiro da empresa usando regras legais e padronizadas, em especial, a preparação de demonstrações financeiras.

A contabilidade é, sem dúvida, a maior fonte de informações sobre os ativos de uma empresa e facilita a compreensão de todos os fatos que levam a mudanças qualitativas ou quantitativas como uma bússola para a gestão corporativa, porque ela apoia a realização de metas (SIQUEIRA, 2023).

Pois preocupa-se com o patrimônio de uma organização orientando as novas rotas que podem ser seguidas e os projetos que podem ser colocados em prática. O orçamento em todo o processo operacional das organizações é uma mola de extrema importância, pois auxilia no processo de controle em todos os setores da companhia conforme Padoveze (2008).

O orçamento organizacional é uma ferramenta fundamental no controle e planejamento de uma organização, auxiliando gerentes e administradores, a alcançarem os objetivos operacionais da entidade. Segundo Atkinson (2000), um orçamento é uma demonstração quantitativa que determina a quantia que entrará na empresa, assim ajudando a apontar se os objetivos financeiros serão atingidos pela organização.

Somente ao utilizá-la, gestores tem os parâmetros necessários para tomar decisões. Para Silva (2018), eles podem tomar decisões apropriadas se puderem confiar na análise financeira fornecida pelos demonstrativos para a sobrevivência das organizações.

O ambiente corporativo é competitivo, isso também gera situações de incerteza, é importante enfatizar que os gerentes bem assessorados recebem informações que possam prever problemas e apoiem a tomada de decisões racionais. Nesse contexto, a importância das informações e do conhecimento deve ser enfatizada Quevedo (2021). Pois, desempenham um papel fundamental na sobrevivência e no desenvolvimento das organizações.

Um departamento com posse dos dados mais importantes e necessários torna-se sinônimo de uma organização bem-sucedida, reduzindo a incerteza e o risco de ações mal-sucedidas. Dessa forma podendo agir com clareza para atingir seus objetivos (MÁRIO, 2013).

A contabilidade gerencial analisa e transfere dados em um processo integrado de acordo com as necessidades dos usuários para tomada de decisões. Esse é o tema central da contabilidade gerencial para que todos os resultados sejam tratados de forma transparente (ISIDORO, 2013).

Se temos informações contábeis, mas elas não estão sendo usadas no processo de gestão, não estão sendo usadas no processo administrativo, então não há gestão. Fica claro com essa afirmação que, a contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para uma organização, pois transmite informações que, se interpretadas adequadamente, são úteis para as decisões assertivas (OLIVEIRA, 2020). Parte superior do formulário

Ressalta-se a importância da contabilidade gerencial, outrora já supracitada. Principalmente porque nos primeiros momentos de existência as empresas/organizações costumam enfrentar grande insegurança em relação a como se colocarem em movimenta-

ção do mercado, o relacionamento com os clientes e a escolha da localização. Esses são alguns dos fatores que podem comprometer a sobrevivência das organizações a longo prazo. Essa analogia também pode ser aplicada ao próprio arcabouço técnico, às práticas de gestão e à competência do gestor.

Atualmente, a informação se apresenta como uma ferramenta de gestão extremamente poderosa, disponível para os gestores por meio das demonstrações contábeis da empresa, contribuindo para a formulação do planejamento estratégico. A partir dessas informações, os gestores dos negócios devem estruturar-se de maneira a utilizar esse instrumento de informação para tomada de decisões e controle, promovendo a capacitação dos gestores alinhada aos objetivos da organização e ao uso eficiente de seus recursos.

Desse modo, se torna imprescindível a mensuração dessas informações, a fim de concluir o modelo de tomada de decisões. Essas informações auxiliam nas decisões sobre preços de produtos, utilização racional de recursos, controle de despesas e aumento das receitas.

A área da Contabilidade responsável por fornecer essas informações é conhecida como Contabilidade Gerencial. Essa vertente utiliza dados financeiros e operacionais sobre as atividades, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para produzir relatórios destinados aos gestores. Esses relatórios devem ser adaptados às necessidades da empresa, visando facilitar o processo de tomada de decisão.

Para corroboração neste estudo Mário (2013) e Frezatti (2015) acentuam a contabilidade gerencial como uma ferramenta indispensável para qualquer tipo de negócio, incluindo micro e pequenas empresas que geralmente carecem de suporte contábil em sua gestão empresarial. Pois, os contadores normalmente só realizam obrigações de suporte fiscal e jurídico, com pouco ou nenhum suporte para a gestão dessas empresas.

A contabilidade gerencial se utiliza de vários instrumentos para produzir relatórios contábeis, alguns mais utilizadas que outros, tudo depende da necessidade de cada organização. (DE AGUIAR, 2022) cita como ferramentas: Balanço Patrimonial – BP, Balanço Patrimonial – BP, Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC, Fluxo de Caixa, Orçamento, Orçamento, Planejamento.

É de grande relevância para as organizações que seus administradores tomem decisões que gerem benefícios para melhor maneira de utilizar seus recursos. E para isso, precisam do auxílio da contabilidade gerencial no fornecimento de relatórios e dados eficazes e efetivos para tomada de decisão que tem como foco a elevação de seu patrimônio.

## Referências

- ALMEIDA, Ana Paula Dutra de et al. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas que não utilizam as informações contábeis para a tomada de decisões**. 2018. Disponível em: < [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2c5&q=almeida%2c+ana+paula+dutra+de+et+al.+contabilidade+gerencial%2c](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2c5&q=almeida%2c+ana+paula+dutra+de+et+al.+contabilidade+gerencial%2c) > Acesso em; 29 out. 23.
- BRITO, Elói Jesus de. **Controladoria: um estudo sobre relevância Da contabilidade gerencial no processo de gestão empresarial**. 2016. 68 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016. Disponível em: < <https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:inBPA-fue3CcJ:scholar.google.com/&scioq=brito+el%2c3%b3i+jesus+de+controladoria> > acesso em: 29 out. 23.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DE AGUIAR, Fernando Silva. **Contribuições Da Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio para a**

**Gestão de Organizações Empresariais.** Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptbr&as\\_sdt=0%2c5&q=a+contabilidade+gerencial+no+processo+de+tomada+de+decis%C3%A3o](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptbr&as_sdt=0%2c5&q=a+contabilidade+gerencial+no+processo+de+tomada+de+decis%C3%A3o)> acesso em: 25 out. 23.

DE AGUIAR ROCHA, Jakeline Fernandes; 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. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=A+Import%C3%A2ncia+E+Os+Benef%C3%ADcios+Da+Contabilidade+Gerencial+Para+A+Gest%C3%A3o&btnG=&lr=lang\\_pt](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=A+Import%C3%A2ncia+E+Os+Benef%C3%ADcios+Da+Contabilidade+Gerencial+Para+A+Gest%C3%A3o&btnG=&lr=lang_pt)> acesso em: 20 out. 23.

DOS SANTOS, Jhone Peterson. **A MODERNA CONTABILIDADE GERENCIAL: A INTERNET E A INDÚSTRIA 4.0.** 2019. Refas-Revista Fatec Zona Sul, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-br&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&q=.+a+moderna+contabilidade+gerencial%3a+a+internet+E+A+IND%C3%9ASTRIA+4.0&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-br&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&q=.+a+moderna+contabilidade+gerencial%3a+a+internet+E+A+IND%C3%9ASTRIA+4.0&btnG=>)> acesso em: 20 out. 23.

ERBES, Rafael Henrique. MARTINI, Raphael. BRGALHO, Diones Kleinibing. **O Impacto Do Planejamento Tributário No Cotidiano Das Empresas** (Mestrado). 12<sup>a</sup>. ed. Chapecó. Revista Gestão em Foco, 2020. Disponível em: <<https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2020/03/o-impacto-do-planejamento-tribut%C3%81rio-no-cotidiano-das-empresas.pdf>> acesso em: 20 out. 23.

FRANCO, Geovane et al. **Contabilidade 4.0: análise dos avanços dos sistemas de tecnologia da informação no ambiente contábil.** Cafi, v. 4, n. 1, p. 55-73, 2021. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-br&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2018&q=Contabilidade+4.0%3A+an%C3%A1lise+dos+avan%C3%A7os+dos+sistemas+de+](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-br&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=Contabilidade+4.0%3A+an%C3%A1lise+dos+avan%C3%A7os+dos+sistemas+de+)> Acesso em 20 out. 23.

FRANCO, H., & MARRA, A. (2018). **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação.** São Paulo: Atlas.

FREZATTI, Fábio et al. **A PESQUISA EM CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL: DESENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E OPORTUNIDADES.** Revista Universo Contábil, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 47-68, mar. 2015. ISSN 1809-3337. Disponível em: <<https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4774>>. Acesso em: 21 out. 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2015147-68>.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial.** 14<sup>a</sup>ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial.** 6 ed. –9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

ISIDORO, C.; FACCI, N.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; GARCIAS, P. M. **A utilização De Artefatos De Contabilidade Gerencial Em Cooperativas Agropecuárias.** Revista de Contabilidade da UFBA, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 39–55, 2013. DOI:10.9771/rcufba.v6i2.5948. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/5948>>. Acesso em: 15 set. 2023.

MARCELINO, Jose Antônio et al. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Gestão de Pequenas Empresas.** Revista Controladoria e Gestão, v. 2, n. 2, p. 469-485, 2021. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2018&q=Contabilidade+Gerencial+como+Ferramenta+de+Apoio+%C3%A0+Gest%C3%A3o+de+Pequenas+Empresas&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=Contabilidade+Gerencial+como+Ferramenta+de+Apoio+%C3%A0+Gest%C3%A3o+de+Pequenas+Empresas&btnG=)>

MÁRIO, P., ALVES, A., CARMO, J., SILVA, A., JUPETIPE, F. **A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, América do Norte, 8, jun. 2013. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrij/article/view/1645/1466>. Acesso em: 25 out. 2023.

OLIVEIRA, T. C. de; MARQUES, M. D. L.; CINTRA, Y. C. **Artefatos De Contabilidade Gerencial: um estudo em cursos de graduação de ciências contábeis da região sudeste do Brasil.** Revista Mineira de Contabilidade, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 31–42, 2020. DOI: 10.21714/2446-9114RMC2019v20n2t03. Disponível em: <https://crcmg.emnuvens.com.br/rmc/article/view/888>. >Acesso em: 26.out 2023.

QUEVEDO, R. C.; SANTOS, C. A. DOS; ESPEJO, M. M. DOS S. B. A PESQUISA EXPERIMENTAL NA CONTABILIDADE GERENCIAL. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, v. 4, n. 4, p. 1-20, 1 jul. 2021.

SANTIAGO, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 1<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SIQUEIRA, D. D.; LUCENA, W. G. L. **Fatores Contingenciais Organizacionais e Individuais e Práticas Gerenciais: um estudo à luz dos princípios globais de contabilidade gerencial.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, [S. l.], v. 22, p. e3364, 2023. DOI:10.16930/2237-766220233364. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3364>. Acesso em: 2 abr. 2023.



# **O PAPEL E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A TOMADA DE DECISÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA**

*THE ROLE AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDIT FOR DECISION MAKING AND  
STRATEGIC MANAGEMENT*

Carlos Antônio da Luz Santos

Gleidison Andrade Costa

2

## Resumo

**O**bjetivo: pesquisar o papel e os benefícios da auditoria contábil para a tomada de decisão e gestão estratégica. Metodologia: utilizou-se a Revisão de Literatura. Na busca online, consultou-se fontes confiáveis de pesquisa, como: Revista de Contabilidade e Finanças da Universidade Estadual de São Paulo, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde; Scientific Electronic Library Online, textos e diretrizes publicadas pelos Ministérios do Governo Federal. Na busca física, consultou-se o acervo de livros e monografias da Biblioteca da Faculdade Pitágoras de São Luís - MA. Selecionou-se somente os artigos publicados nos últimos 5 anos (2018-2023). Considerações finais: neste estudo, portanto, reforçou a importância da auditoria contábil como uma ferramenta estratégica e essencial para a gestão eficaz das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais complexo. À medida que as empresas buscam o crescimento e a sustentabilidade, a auditoria contábil emerge como um aliado confiável na busca por informações precisas, transparência e integridade, preparando o caminho para decisões fundamentadas e o sucesso a longo prazo. À medida que se avança, é fundamental que a comunidade acadêmica e o mundo dos negócios continuem a explorar e desenvolver as melhores práticas em auditoria contábil para garantir uma gestão sólida e eficaz nas organizações.

**Palavras-chave:** Auditoria Contábil. Contabilidade. Tomada de decisão. Gestão estratégica.

## Abstract

**O**bjective: research the role and benefits of accounting auditing for decision making and strategic management. Methodology: Literature Review was used. In the online search, reliable research sources were consulted, such as: Journal of Accounting and Finance of the State University of São Paulo, Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel, Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences; Scientific Electronic Library Online, texts and guidelines published by Federal Government Ministries. In the physical search, the collection of books and monographs of the Library of Faculdade Pitágoras de São Luís - MA was consulted. Only articles published in the last 5 years (2018-2023) were selected. Final considerations: this study, therefore, reinforced the importance of accounting auditing as a strategic and essential tool for the effective management of organizations in an increasingly complex business environment. As companies seek growth and sustainability, accounting auditing emerges as a reliable ally in the search for accurate information, transparency and integrity, paving the way for informed decisions and long-term success. As we move forward, it is essential that the academic community and the business world continue to explore and develop best practices in accounting auditing to ensure solid and effective management in organizations.

**Keywords:** Accounting Audit. Accounting. Decision making. Strategic management.



## 1. INTRODUÇÃO

O debate acerca de a Auditoria Contábil na tomada de decisão e na gestão estratégica das organizações se faz necessário no contexto dos negócios. Em um cenário econômico global caracterizado pela volatilidade e pelas mudanças rápidas nos aspectos tecnológicos, políticos, sociais, ambientais, econômicos e financeiros, as organizações enfrentam desafios constantes. Nesse contexto, a capacidade de adaptar-se a essa nova realidade de mercado é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das empresas. A Auditoria Contábil emerge como uma ferramenta essencial para auxiliar as organizações a enfrentarem esses desafios e prosperar, pois, fornece informações precisas e oportunas que orientam a tomada de decisão.

Nesse sentido, esta pesquisa fornece uma base sólida de conhecimento sobre tal tema. Ao reunir, analisar e sintetizar os estudos existentes, este estudo não apenas ajudará os pesquisadores a compreender e ampliar seus conhecimentos, mas também a identificar tendências e lacunas no conhecimento. Essa compreensão aprofundada é fundamental para orientar pesquisas futuras e desenvolver soluções para problemas complexos que afetam o ambiente organizacional e, por sua vez, a sociedade. Além disso, a presente revisão da literatura contribui para a comunidade acadêmica ao proporcionar um contexto robusto para novas investigações, permitindo que os estudiosos ampliem e aprofundem o entendimento existente. Como resultado, a pesquisa baseada em revisões de literatura beneficia tanto a sociedade em geral, ao impulsionar avanços e inovações, quanto a comunidade acadêmica, ao fornecer uma base sólida para o progresso do conhecimento.

Sendo assim, definiu-se como problema de pesquisa: qual o papel e os benefícios da auditoria contábil para a tomada de decisão e gestão estratégica?

Enquanto o objetivo geral foi: pesquisar o papel e os benefícios da auditoria contábil para a tomada de decisão e gestão estratégica. Já os objetivos específicos foram: (a) abordar os aspectos conceituais sobre a auditoria contábil; (b) apresentar as principais ferramentas inerentes ao processo de realização da auditoria contábil; (c) descrever o papel e os benefícios da auditoria contábil para a tomada de decisão e gestão estratégica.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A metodologia de pesquisa empregada neste trabalho foi a de Revisão de Literatura. Neste formato, se realiza uma síntese rigorosa de todas as pesquisas abrangidas pela supracitada temática e que estão relacionadas com o tema-foco. Para delimitar o objeto de estudo e o campo de investigação para a problemática que se pretende destacar, optou-se por selecionar produções científicas nacionais.

Na busca online para o agrupamento das referências consultou-se fontes confiáveis de pesquisa, como: Revista de Contabilidade e Finanças da Universidade Estadual de São Paulo - USP; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); *Scientific Electronic Library Online* [Biblioteca Científica Eletrônica Online] (SCIELO) expressos por textos completos e diretrizes publicadas pelos Ministérios do Governo Federal (atrelados à área de estudo).

Já na busca física pelas referências, pretende-se consultar o acervo de livros e mono-

grafias da Biblioteca da Faculdade Pitágoras de São Luís - MA. As palavras-chave selecionadas para a busca das referências foram: “Auditoria Contábil”; “Contabilidade”; “Tomada de decisão”; “Gestão estratégica”. Selecionou-se somente os artigos publicados nos últimos 5 anos (2018 a 2023) e que puderam responder os objetivos propostos neste estudo.

## 2.2 Resultados e Discussão

Considerando-se o agrupamento de referências bibliográficas, mediante aos aspectos metodológicos já descritos, foi possível a construção de 3 principais capítulos: (I) Aspectos conceituais sobre a auditoria contábil; (II) Aplicabilidade das ferramentas inerentes ao processo de realização da auditoria contábil; (III) O papel e os benefícios da auditoria contábil para a tomada de decisão e gestão estratégica.

### 2.2.1 Aspectos conceituais sobre a auditoria contábil

Na última década do século XXI, tem-se analisado um aumento dos processos e das atividades empresariais, desta forma, incutiu-se o anseio de dar maior relevância aos procedimentos operacionais e às normas. Diante dessa perspectiva e levando em conta o aumento do desenvolvimento das atividades de uma empresa, o seu gestor, acaba não dando conta, sozinho, de supervisionar todos os âmbitos dos variados processos de seu empreendimento.

Nesse sentido, em termos de definição, pode-se dizer que a auditoria contábil é um procedimento que envolve a análise minuciosa da situação financeira de uma empresa, com o objetivo de verificar a precisão dos registros contábeis. Além disso, a auditoria visa identificar possíveis deficiências nos controles internos, bem como quaisquer indícios de fraudes ou irregularidades na gestão (BEUREN, 2018).

Esse processo de auditoria é conduzido por meio da análise de documentos contábeis internos, inspeções internas e também da coleta de informações junto a fontes externas. Os elementos sujeitos à auditoria incluem o fluxo de caixa, o balanço patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e outros (BEUREN, 2018).

Devido às suas características, a auditoria contábil desempenha um papel fundamental ao fornecer ao empresário uma avaliação embasada e transparente da saúde financeira de seu empreendimento. Isso permite que o empresário tenha uma compreensão sólida dos desafios enfrentados, suas origens e implicações, além de receber orientações valiosas sobre medidas corretivas que podem ser implementadas.

A condução da auditoria é de responsabilidade de um profissional qualificado, que deve possuir formação em Ciências Contábeis e estar devidamente registrado no Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Ao empreendedor, cabe o papel de colaborar estreitamente com o auditor, fornecendo prontamente todas as informações solicitadas e acompanhando de perto o andamento desse processo essencial para a gestão financeira eficaz de seu negócio (MOREIRA; BARAN, 2018).

Cabe destacar que existem duas categorias de auditoria contábil, a interna e a externa, ambas desempenhando papéis cruciais na estrutura organizacional de uma empresa. No que tange a auditoria interna, esta é conduzida por profissionais capacitados, com o foco voltado para a avaliação dos processos internos da empresa. Seu propósito abrange a validação e aprimoramento desses processos, e sua realização é periódica. Além disso, os

auditores internos têm a responsabilidade de assegurar a conformidade com o regimento interno da empresa e suas políticas internas de controle contábil.

Esse tipo de auditoria pode abranger um ou todos os setores da empresa e, em alguns casos, se estende para além dos limites da organização, incluindo parceiros comerciais e fornecedores, para verificar a harmonização dos processos internos. Já auditoria externa é conduzida por uma entidade contratada, muitas vezes uma firma de consultoria contábil independente. Essa entidade realiza uma avaliação das demonstrações contábeis da organização em relação ao seu patrimônio. Por meio dessa análise, a auditoria externa é encarregada de fornecer relatórios ou pareceres que revelam os resultados de suas investigações e destacam os pontos críticos identificados durante a análise (MOREIRA; BARAN, 2018).

O papel central da auditoria externa é avaliar os processos e a documentação associada a eles, com o objetivo de identificar áreas que necessitem de mudanças ou melhorias na empresa, especialmente nos setores contábil, financeiro e administrativo. Ela também desempenha uma função fundamental tanto de diagnóstico quanto de prevenção (MOREIRA; BARAN, 2018). Isso permite que a empresa ajuste seu curso de ação, evitando problemas desnecessários, como erros nas demonstrações contábeis ou pagamentos incorretos de tributos.

## 2.2.2 Ferramentas inerentes ao processo de realização da auditoria contábil

No processo de realização da auditoria contábil, várias ferramentas são utilizadas para coletar, analisar e interpretar dados financeiros e contábeis. Essas ferramentas desempenham um papel fundamental na identificação de irregularidades, avaliação de riscos e na elaboração de relatórios confiáveis. A seguir, destacam-se algumas das principais ferramentas e suas aplicabilidades inerentes ao processo de auditoria contábil:

- (a) Planilhas Eletrônicas (Excel, Google Sheets): as planilhas eletrônicas são amplamente utilizadas para organizar e analisar dados contábeis. Elas facilitam cálculos, comparações e criação de gráficos para visualização de tendências e anomalias (DE OLIVEIRA et al., 2020);
- (b) Software de Auditoria, como: ACL (*Audit Command Language*): esse software é projetado especificamente para a auditoria e permite a análise de grandes volumes de dados, detecção de fraudes e criação de relatórios detalhados, IDEA (*Interactive Data Extraction and Analysis*): similar ao ACL, o IDEA é uma ferramenta de análise de dados que auxilia na identificação de anomalias e na revisão de informações financeiras, TeamMate: é um software que ajuda na gestão de auditorias, desde o planejamento até a geração de relatórios finais, facilitando a colaboração entre auditores (DE OLIVEIRA et al., 2020);
- (c) Sistemas de Contabilidade e ERP (*Enterprise Resource Planning*): muitas auditorias contábeis envolvem revisões de sistemas contábeis e registros financeiros em sistemas ERP. O uso desses sistemas permite acesso direto aos dados financeiros da empresa;
- (d) Técnicas de Amostragem Estatística: para auditorias de grandes volumes de transações, a amostragem estatística é fundamental. Ela ajuda a selecionar um conjunto representativo de registros para revisão, reduzindo o tempo e o esforço necessários;

- (e) **Análise de Documentos e Evidências Físicas:** a auditoria contábil envolve a revisão de documentos físicos, como faturas, contratos e comprovantes, para verificar a autenticidade das transações (PORTE; SAUR-AMARA; PINHO, 2018).
- (f) **Análise de Fluxo de Caixa:** a análise do fluxo de caixa é vital para avaliar a liquidez da empresa e identificar eventuais problemas financeiros; (g) **Análise de Contas a Pagar e a Receber:** essa análise visa verificar a exatidão dos registros de contas a pagar e a receber, garantindo que as obrigações e receitas estejam devidamente registradas;
- (g) **Testes de *Compliance*:** os testes de *compliance* são usados para avaliar se a empresa está cumprindo as regulamentações contábeis e fiscais aplicáveis;
- (h) **Entrevistas e Entendimento dos Processos:** compreender os processos internos da empresa por meio de entrevistas com funcionários-chave é uma ferramenta valiosa para identificar riscos e pontos fracos (PORTE; SAUR-AMARA; PINHO, 2018).
- (i) **Data *Analytics*:** o uso de análise de dados, incluindo técnicas de mineração de dados, pode revelar padrões e tendências ocultas que podem indicar fraudes ou incoerências nos registros contábeis. Essas ferramentas são selecionadas com base nos objetivos da auditoria, no tamanho e complexidade da empresa e em outras considerações específicas. A combinação adequada de ferramentas e técnicas é essencial para realizar uma auditoria contábil completa e eficaz, garantindo a integridade e a precisão das informações financeiras (VITAL; ROCHA, 2020).

Outro objetivo de uma auditoria contábil reside na comparação das demonstrações contábeis com a realidade patrimonial, financeira e econômica das empresas. No entanto, os benefícios da auditoria também se estendem a outras áreas, como destacado por De Carvalho (2019, p. 7): Auditoria Administrativa, Auditoria Patrimonial, Auditoria Técnica, Auditoria Financeira, Auditoria Econômica, Auditoria Ética, Auditoria Social, Auditoria Fiscal.

Dessa forma, se interpreta que a auditoria contábil não se limita apenas à verificação das demonstrações financeiras, mas também desempenha um papel abrangente no aprimoramento das operações empresariais, na gestão de riscos e na garantia de conformidade com princípios éticos e responsabilidade social.

### **2.2.3 O papel e os benefícios da auditoria contábil para a tomada de decisão e gestão estratégica**

A tomada de decisão é parte integrante da gestão empresarial moderna. Basicamente, a tomada de decisão racional ou sólida é vista como função principal do gerenciamento. Todo gestor toma várias e distintas de decisões subconscientemente ou conscientemente ao longo de sua carreira, tornando-as o componente principal no papel de gerente. As decisões desempenham papéis importantes, pois determinam as atividades organizacionais e gerenciais (GRATERON, 2019).

Uma decisão pode ser definida como um curso de ação escolhido propositadamente de um conjunto de alternativas para atingir objetivos ou metas organizacionais/gerenciais. O processo de tomada de decisão é um componente contínuo e indispensável ao gerenciamento de qualquer organização ou atividade comercial. Decisões são tomadas para sustentar as atividades de todas as ações de negócios e de funcionamento organizacional (GRATERON, 2019).

São tomadas decisões em todos os níveis de gerenciamento para garantir que os obje-

tivos organizacionais ou de negócios sejam alcançados. Além disso, as decisões compõem um dos principais valores funcionais que toda organização adota e implementa para garantir ótimo crescimento e dirigibilidade em termos de serviços e/ou produtos oferecidos. O processo de tomada de decisão pode ser considerado como um sistema de verificação e equilíbrio que mantém a organização crescendo tanto em direções verticais quanto lineares. Isso significa que o processo de tomada de decisão busca uma meta. Os objetivos são desígnios de negócios predefinidos, missões da empresa e sua visão. Para atingir esses objetivos, a empresa pode enfrentar muitos obstáculos nas áreas administrativa, operacional, de *marketing* e em outros domínios (CREPALDI, 2019).

Os problemas são resolvidos através de um processo abrangente de tomada de decisão. Nenhuma decisão chega ao fim em si mesma, uma vez que pode evoluir novos problemas para resolver. Quando um problema é resolvido, surge outro e assim por diante, de modo que o processo de tomada de decisão, como dito anteriormente, é contínuo e dinâmico. Muito tempo é consumido enquanto as decisões são tomadas. Em um ambiente de gerenciamento, a decisão não pode ser tomada abruptamente.

Deve seguir os passos como: definição do problema; coleta das informações e dados; desenvolvimento e ponderação das opções; escolha da melhor opção possível; planejamento e execução; e escolha de uma ação e o seu devido acompanhamento (ATTIE, 2018).

Como o processo de tomada de decisão segue as etapas sequenciais acima, muito tempo pode ser gasto nele. É o caso de todas as decisões tomadas para resolver problemas de gerenciamento e administrativos em um ambiente de negócios. Embora todo o processo possa ser demorado, o resultado desse processo em uma organização profissional é magnânimo (PORTE; SAUR-AMARA; PINHO, 2018).

O planejamento nos negócios serve para ser uma tarefa essencial para descobrir o caminho a ser seguido. Uma entidade comercial permanece em certos pilares principais. Um desses pilares fortes é o das finanças. Pode ser considerada a salvação de qualquer empresa que eleva uma organização. Seja na formação, expansão, gerenciamento de qualquer projeto, contratação de funcionários etc., o âmbito financeiro é necessário em todas as etapas. O planejamento, gerenciamento adequado e a tomada de decisão assertiva acabam sendo uma das tarefas mais importantes para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e natureza (ATTIE, 2018).

O principal objetivo de uma empresa é maximizar os lucros para seus acionistas, investidores e/ou gestores enquanto cumpre sua responsabilidade social corporativa. Em longo prazo, é possível que esses lucros comecem a diminuir e a empresa exija uma revisão completa de seu funcionamento geral. Essa avaliação abrangente seria feita por terceiros, a exemplo, por auditores internos e ou externos, o que permite a gerência entender onde está a falha nos mecanismos de negócios e assim tomar decisões para fazer as alterações necessárias (MOURA, 2019).

Nesse prisma, vê-se que a auditoria contábil oferece uma série de benefícios significativos para a tomada de decisão e a gestão estratégica das organizações, como:

1. **Confiança nas Informações Financeiras:** a auditoria verifica a precisão e a confiabilidade das demonstrações financeiras da empresa. Isso proporciona aos gestores e partes interessadas uma base sólida de informações financeiras em que podem confiar ao tomar decisões estratégicas (VITAL, ROCHA, 2020)
2. **Detecção de Fraudes e Irregularidades:** os auditores são treinados para identificar irregularidades e possíveis fraudes nos registros contábeis. Isso ajuda a proteger a empresa contra práticas desonestas e a manter a integridade de seus dados finan-

ceiros.

3. **Avaliação de Riscos Financeiros:** a auditoria avalia os riscos financeiros enfrentados pela empresa, incluindo a análise de liquidez, solvência e exposição a riscos econômicos. Essa avaliação auxilia na identificação e mitigação de ameaças financeiras (LOPES, 2018).
4. **Compliance com Regulamentações e Normas Contábeis:** a auditoria assegura que a empresa esteja em conformidade com as regulamentações e normas contábeis aplicáveis. Isso é vital para evitar multas, litígios e manter uma boa reputação junto a órgãos reguladores e investidores.
5. **Otimização de Processos Internos:** ao identificar deficiências nos controles internos, a auditoria contribui para a otimização dos processos internos. Isso resulta em maior eficiência operacional e economias de custos (ALMEIDA, 2019).
6. **Transparência e Responsabilidade:** a auditoria promove a transparência nas operações da empresa, demonstrando responsabilidade perante os *stakeholders*, como investidores, acionistas e credores. Isso aumenta a confiança dessas partes interessadas na gestão da empresa.
7. **Apoio a Decisões de Investimento e Financiamento:** investidores e credores frequentemente exigem demonstrações financeiras auditadas antes de tomar decisões de investimento ou concessão de crédito. A auditoria contábil fornece a esses *stakeholders* informações confiáveis para avaliação (MENDONÇA, 2022).

**Aprimoramento da Governança Corporativa:** a auditoria contribui para uma governança corporativa mais eficaz, promovendo a transparência, a responsabilidade e a conformidade com as melhores práticas de gestão. **Identificação de Oportunidades de Melhoria:** os auditores podem fornecer recomendações e insights valiosos sobre áreas em que a empresa pode melhorar seus controles internos, processos e gestão financeira.

10. **Planejamento Estratégico Baseado em Dados:** a disponibilidade de informações financeiras precisas e confiáveis permite que os gestores baseiem suas estratégias em dados sólidos, melhorando a probabilidade de sucesso (MOURA; ALCÂNTARA, 2019; ALMEIDA, 2019).

Em resumo, a auditoria contábil desempenha um papel fundamental ao fornecer informações confiáveis, detecção de riscos, garantia de conformidade e apoio à tomada de decisões estratégicas. Ela é uma ferramenta essencial para a gestão eficaz e o sucesso a longo prazo das organizações.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou fornecer uma análise abrangente sobre os aspectos conceituais da auditoria contábil, a aplicabilidade das ferramentas inerentes ao processo e, principalmente, o seu papel e benefícios na tomada de decisão. Ficou evidente que a auditoria contábil é uma ferramenta indispensável para a garantia da precisão e confiabilidade das informações financeiras, fornecendo assim uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas.

Ao longo desta pesquisa, identificou-se que a auditoria contábil não se limita apenas a uma revisão das demonstrações financeiras, mas também desempenha um papel amplo e abrangente no aprimoramento das operações empresariais. Ela oferece benefícios que vão desde a detecção de fraudes e irregularidades até a avaliação de riscos financeiros, o cumprimento de regulamentações e a otimização de processos internos. Além disso, a auditoria contábil contribui para a governança corporativa e ajuda as organizações a planejar



estrategicamente com base em dados confiáveis.

Esta pesquisa, portanto, reforça a importância da auditoria contábil como uma ferramenta estratégica e essencial para a gestão eficaz das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais complexo. À medida que as empresas buscam o crescimento e a sustentabilidade, a auditoria contábil emerge como um aliado confiável na busca por informações precisas, transparência e integridade, preparando o caminho para decisões fundamentadas e o sucesso a longo prazo. À medida que se avança, é fundamental que a comunidade acadêmica e o mundo dos negócios continuem a explorar e desenvolver as melhores práticas em auditoria contábil para garantir uma gestão sólida e eficaz nas organizações.

## Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: abordagem moderna e completa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BEUREN, Ise Maria. **Gestão da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BÔAS, Ginda Klaus Emerik Vilas; SANTOS, Silas De Queiroz. Auditoria Interna de Gestão – seus reflexos e suas contribuições no processo decisório de uma concessionária de motocicletas, situada na cidade de Barreiras – Bahia. **Periódicos da Faculdade São Francisco de Barreiras**, Barreiras, v. 01, n. 01, 2019.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e pratica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DE CARVALHO, Eduardo José. **A contribuição da auditoria de tecnologia da informação na qualidade da auditoria contábil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Acadêmico). Universidade Federal de Uberlândia, 2019. 19 f.
- DE OLIVEIRA, Beatriz Teza et al. Auditoria: conceitos, características e especificidades. **Revista Mythos**, Edição 1/v.1, 2020.
- GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.3, n.21, 2019.
- LOPES, Pedro Manuel Cerqueira. Ética na Auditoria. **Gedecon**, Cruz Alta, v.1, n.º. 01, 2018.
- MENDONÇA, Mariana. Análises contábeis são essenciais no processo de tomada de decisões. **Revista Brasileira de Contabilidade**. São Paulo, v. 1 n. 201, 2022.
- 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, v. 05, 2018.
- MOURA, Heloisa De; ALCÂNTARA, Iêda Bezerra De. **O papel da auditoria interna no cumprimento do planejamento estratégico**. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Universidade Tuiuti do Paraná - UTP, Brasília, 2019.
- PORTE, Marcelo; SAUR-AMARA, Irina; PINHO, Carlos. Pesquisa em auditoria: principais temas. **R. Cont. Fin. – USP**, v. 29, n. 76, p. 41-59, 2018.
- VITAL, Ivan Viana Araújo; ROCHA, Stephanie Kalyinka. Análise dos relatórios de auditoria sobre as demonstrações contábeis das companhias listadas na B3 em 2019. **Cafi**, v. 4. n. 1, p. 23-37, 2020.

# **A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

*THE IMPORTANCE OF REVERSE LOGISTICS IN BUSINESS*

Cássia Vitória dos Santos Aguiar

Dina Lopes

**3**

## Resumo

A partir da Revolução Industrial, as fábricas iniciam a produção de objetos de consumo em grande escala, considerando o meio ambiente como um local somente para obtenção de matéria-prima e descarte dos resíduos e, assim, causando uma degradação ambiental sem precedentes. A logística reversa surge como uma ferramenta que elabora um conjunto de procedimentos, ações e meios para recolher e dar encaminhamento pós-venda ou pós-consumo do setor empresarial, a fim de reaproveitar ou destinar de forma correta os resíduos sólidos. Esta pesquisa teve como objetivo realizar um levantamento bibliográfico acerca da importância da logística reversa no âmbito empresarial como estratégia contra a poluição ambiental. Foi realizada uma revisão de literatura, sob o ponto de vista teórico, mediante interpretação e análise de publicações científicas realizadas no período de 2013 a 2023, utilizando as seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Online* (SciELO), Google Acadêmico, EBSCO *Information Services* e Portal de Periódicos CAPES/MEC. Os resultados alcançados comprovam e defendem que a logística reversa nas empresas é recente e a implementação deste sistema reflete em vantagens competitivas para as empresas, ao nível de menores custos e melhoria de serviço ao consumidor.

**Palavras-chave:** Logística reversa. Administração. Empresas.

## Abstract

Since the Industrial Revolution, factories have been producing consumer goods on a large scale, considering the environment as a place only for obtaining raw materials and disposing of waste, thus causing unprecedented environmental degradation. Reverse logistics emerges as a tool that develops a set of procedures, actions, and means to collect and forward post-sale or post-consumption waste from the business sector, in order to reuse or correctly dispose of solid waste. This research aimed to conduct a bibliographic survey on the importance of reverse logistics in the business environment as a strategy against environmental pollution. A literature review was carried out, from a theoretical point of view, through the interpretation and analysis of scientific publications published between 2013 and 2023, using the following databases: *Scientific Electronic Online* (SciELO), Google Scholar, EBSCO *Information Services*, and CAPES/MEC Periodicals Portal. The results achieved prove and support that reverse logistics in companies is recent and the implementation of this system reflects competitive advantages for companies, in terms of lower costs and improved customer service.

**Keywords:** Reverse logistics. Administration. Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico acelerado, nos últimos anos, tem conduzido ao surgimento de novas preocupações para a sociedade através dos impactos ambientais decorrentes do processamento de novos produtos. Desta forma, tem sido observado que diversas empresas se preocupam apenas com a maximização de sua produção e lucros, utilizando de maneira irresponsável os recursos naturais. Estas atividades ao longo do tempo tornaram-se insustentáveis, o que traz a discussão caminhos a serem adotados pelas empresas para minimizar os impactos ao meio ambiente.

A logística reversa surge como uma alternativa para minimizar os impactos causados através do planejamento, implementação e controle de fluxo inverso ao fluxo direto, o que pode agregar valor aos produtos. Através de uma gestão eficiente de resíduos sólidos, as empresas diminuem o desperdício de recursos provenientes na natureza. Enquanto a logística comum foca o planejamento de todo o processo de fluxo de mercadorias, a logística reversa propõe-se a recuperar produtos de forma sustentável, que pode ser realizada pós consumo ou pós-venda.

Diante do pressuposto, estabeleceu-se a seguinte pergunta norteadora: Como a logística reversa pode contribuir para a sustentabilidade ambiental e ser economicamente rentável para a empresa?

Esta pesquisa foi relacionada a logística reversa no âmbito empresarial, através de uma revisão de literatura, e aborda principalmente as estratégias que podem ser utilizadas. Tem como objetivo geral descrever a importância da logística reversa para o setor empresarial e especificamente destacar as vantagens que a implementação desta prática pode proporcionar.

Devido ao tema logística reversa ainda ser pouco propagado no meio acadêmico, e de extrema importância na realidade das empresas atualmente, o presente estudo busca mostrar os benefícios ambientais, sociais e financeiros para as empresas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Foi realizada uma revisão de literatura do tipo qualitativa e descritiva acerca da importância da logística reversa no setor empresarial. A pesquisa foi produzida através de acesso online nas bases de dados *Scientific Electronic Online* (SciELO), Google Acadêmico, EBSCO *Information Services* e Portal de Periódicos CAPES/MEC, nos meses de Março a Junho de 2023. Para busca das obras foram utilizadas as palavras-chave: “logística”, “logística reversa”, “setor empresarial”.

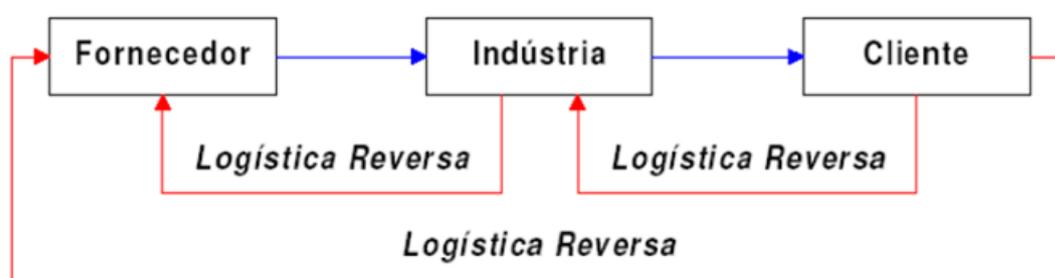
Como critérios de inclusão, foram considerados estudos que abordara o tema pesquisado e que permitiram acesso integral ao conteúdo, publicados no período de 2013 a 2023, em inglês e português. O critério de exclusão foi imposto nos estudos que não estavam em inglês ou português, que não abordaram o tema proposto e que não permitiram seu acesso na íntegra.



## 2.2 Resultados e Discussão

A Logística Reversa pode ser compreendida como uma cadeia de atividades fundamentais para recuperar um produto, usado ou não, desde que o consumidor decida descartá-lo. De acordo com Moraes et al (2011), o termo Logística Reversa faz parte de um segmento do setor empresarial, de responsabilidade social e ambiental, tratando-se de operar, planejar e controlar o fluxo e informações, associadas aos itens de pós-venda e de pós-consumo, através dos canais de distribuição reversos.

Ressalta-se que existem duas grandes áreas de atuação da logística reversa: logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo. A primeira área se ocupa do equacionamento e operacionalização do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes aos bens no seu pós-venda, com pouco uso. A segunda é tratada como a logística reversa sustentável, é uma importante ferramenta para implementar programas de produção e consumo sustentáveis, tendo como preocupação a recuperação de materiais pós-consumo, sendo, portanto, um instrumento de gestão ambiental (LEITE, 2017). A Figura 1 mostra quais caminhos podem ser percorridos.



**Figura 1.** Redes de distribuição reversa

**Fonte:** Felizardo; Labiak; Casagrande; Hatakeyama (2002)

O relacionamento entre cliente e fornecedor tem significativa importância para o aumento do desempenho e obtenção de vantagem competitiva organizacional. Fornecedores podem ter um impacto direto na dimensão de custo, qualidade, flexibilidade e lucratividade. Um relacionamento bem desenvolvido e estruturado com os fornecedores encoraja uma abordagem conjunta de solução de problemas. E quanto à gestão ambiental, é possível propiciar programas colaborativos para a redução de desperdícios e para a inovação em tecnologias ambientais, levando a empresa consumidora a conhecer os impactos ambientais da cadeia de suprimentos (SIMPSON; POWER, 2005).

A logística reversa de pós-consumo, pode tomar uma postura analítica em cima do conceito exposto e destacar a importância dessa reutilização e agregação de valor, assim o produto mesmo estando no fim de sua vida útil é ainda reutilizado. Esse fator é de extrema relevância, uma vez que era comum encontrar produtos que apresentavam condições de reuso e mesmo assim serem enviados a incineração (LEITE, 2017).

O mesmo autor afirma que, atualmente, nota-se uma forte tendência do crescimento da logística reversa de pós-consumo, pois tem se verificado um aumento demasiado no lançamento de novos produtos, como também o uso de outras fontes de materiais constituintes dos produtos. Neste último observa-se a substituição de metais por plásticos, onde no setor automobilístico e de tecnologia da informação tem se percebido um crescimento demasiado na produção de acessórios e periféricos para os mesmos.

A logística reversa de pós-venda tem como objetivo central e estratégico, a agregação de valor ao produto logístico devolvido, por razões comerciais, erros no processamento dos

pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos ou falhas de funcionamento no produto ou acidentes no transporte, entre. Desta maneira, dependendo do objetivo estratégico ou motivo de seu retorno, este fluxo se estabelecerá entre os diversos elos da cadeia de distribuição direta (GIORDANO *et al.*, 2019).

Segundo Rezende (2018), várias são as razões para que um produto logístico de pós-venda retorne pela cadeia de suprimentos, que podem ser: defeito, falta de atendimento às expectativas, erro de pedidos, excesso de estoque, danificação ou contaminação do produto e produtos fora de linha. No setor de máquinas e equipamentos agrícolas, este último caso não ocorre com frequência, sendo o mais comum os defeitos apresentados pelas máquinas em função de erros na elaboração e fabricação do produto e defeitos ocasionados pelos consumidores finais.

Em relação aos agrotóxicos, Bernardi, Hermes e Boff (2018) demonstram que as leis vigentes no país determinam a obrigatoriedade da construção de locais adequados para tal finalidade, mas percebe-se uma certa resistência à adequação das normas. Entre os pequenos e médios agricultores esta resistência se explica em decorrência da falta de conscientização e por questões econômicas (HAHMED, 2014 *apud* BERNARDI; HERMES; BOFF, 2018).

Os mesmos autores ainda destacam que muitos produtores não são informados acerca do correto uso e manipulação das embalagens, muitos possuem baixa escolaridade, fator que os impede de realizar tarefas básicas como ler e compreender informações das bulas. Como resultado, os produtos são utilizados e armazenados de forma inadequada. Corroborando com estes resultados, conforme evidenciado por Mecabô (2018), outro desafio refere-se à precariedade das fiscalizações nas propriedades rurais, visto que conforme estudo desenvolvido pelo autor a maioria dos entrevistados informou nunca ter recebido nenhum tipo de fiscalização.

Boa parte dos estudos revisados nesta pesquisa defendem que empresas que aplicam o processo de Logística Reversa em seu gerenciamento tendem a se destacar no mercado competitivo, transmitindo uma imagem de comprometimento ambiental. Almeida *et al* (2018) ressalta ainda que, atualmente, a sociedade tem dado preferência a produtos oriundos de empresas que manifestam tal cuidado com a preservação ambiental e, com isso, organizações acabam elaborando políticas públicas relacionadas à imagem da empresa diante do consumidor.

Tais políticas estão atreladas a atividades como: redução do consumo de água e de recursos naturais; redução de emissões de partículas finas de poluição; diminuição na quantidade de viagens e, conseqüentemente, na emissão de dióxido de carbono; reutilização de embalagens para fabricação de embalagens recicláveis, reduzindo a emissão de gases causadores do efeito estufa; entre outras práticas (ALMEIDA *et al.*, 2018).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305 de 2 de agosto de 2010), responsável por exigir transparência, no gerenciamento de seus resíduos, dos setores públicos e privados, define-se o que são resíduos sólidos, através do Art. 3, inciso XVII:

Resíduos sólidos: material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnicas ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível (BRASIL, 2010).

Desta maneira, fica atribuída aos fabricantes dos referidos produtos, a responsabilidade de tomar as medidas necessárias para garantir, de forma eficiente, a implantação e operacionalização do sistema de Logística Reversa através da compra de produtos ou embalagens já utilizadas, da disponibilização de posto de entrega para resíduos reutilizáveis e recicláveis, atuar em parceria com cooperativas ou outras organizações que realizem a coleta destes materiais, entre outras medidas (BRASIL, 2010).

O cenário econômico fez com que muitas empresas tenham procurado se tornar competitivas não apenas na redução dos custos, mas também no compromisso com a diminuição dos impactos de suas atividades no meio ambiente, uma vez que o controle da geração e destinação dos resíduos sólidos traz o reconhecimento da sociedade (SHIBAO et al., 2010). Por ser um país com um movimento ambientalista presente, que pressiona as autoridades pela aprovação de leis que os protegem, o Brasil possui diversas legislações de caráter ambientalista (GUINDANI, 2014). Em decorrência, grandes e pequenas empresas se veem obrigadas a se atualizar e acompanhar as possíveis tendências dessa área, agregando melhorias que podem aliar sustentabilidade ambiental e redução de custos.

Um estudo de caso realizado na Grupo “o Boticário” revela que o fundador criou em 1990 a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, com o objetivo de conservar a biodiversidade, buscando soluções para as problemáticas do meio ambiente. A Fundação tem como um dos seus pilares a sustentabilidade, pensando em todo o ciclo de vida de seus produtos, desde a utilização de matérias-primas na fabricação, até o destino de suas embalagens após o consumo (DORIZZOTTO, 2022).

Através dos expressivos resultados obtidos com os programas atrelados a fundação, o Grupo chegou a recolher mais de 30.000 embalagens de uma única marca específica em três anos, aumentou a participação do público, garantindo o objetivo do programa, lucro e atraindo consumidores. Com a divulgação e incentivo da campanha de retorno de embalagens vazias, 97% dos clientes passaram a enxergar a marca de outra forma e os critérios que mais foram considerados pelos mesmos, no momento de avaliação da empresa foram responsabilidade, sustentabilidade, empreendedorismo e inovação (GRUPO BOTICÁRIO 2019).

Quanto ao retorno de produtos, ressalta-se que é um trabalho complexo, que necessita de técnicas específicas e profissionais capacitados. De forma sucinta, o fluxo reverso é formado por etapas de entrada de produto na cadeia reversa por intermédio de sua coleta; armazenagem de consolidação, processados ou não, para garantir condições de transporte; separação e destinação dos resíduos para o processo industrial de reaproveitamento ou reciclagem dos materiais; e obviamente, redistribuição ao mercado consumidor. A logística reversa operacional é composta por esses passos, levando em consideração as características próprias de cada produto, localização de fontes e sua origem (LEITE, 2017).

É importante salientar que a implantação de programas de logística reversa traz um considerável aumento nas quantidades de produtos usados a serem reutilizados e, conseqüentemente, mais oportunidades de negociações na área, como remanufatores, transportadores, recicladores, empresas especialistas na seleção e no destino de produtos que retornaram ao ciclo, em aterros sanitários, no gerenciamento dos resíduos sólidos, entre outras diversas oportunidades que esse processo traz consigo.

### 3. CONCLUSÃO

Após a análise dos dados, foram encontradas possíveis respostas para a questão da

pesquisa, onde o uso da logística reversa apresenta um impacto positivo no âmbito empresarial e ambiental. A percepção dos autores é de que houve melhorias em diversos aspectos, com total consciência destas mudanças entre as empresas que fizeram parte das pesquisas. Destaca-se ainda que as vantagens da logística reversa para o meio ambiente, encontra-se na adoção de práticas para redução da quantidade de resíduos descartados, redução do consumo de energia ou matérias primas e diminuição da geração de agentes poluidores.

Conforme apresentado nesta pesquisa, a logística reversa é uma importante ferramenta no auxílio a preservação do meio ambiente. O processo de logística reversa se destaca como uma grande oportunidade para desenvolvimento e sistematização dos fluxos de resíduos e o seu reaproveitamento, dentro ou fora da cadeia produtiva de origem, contribui para a redução do uso de recursos naturais e dos demais impactos ambientais.

Além de estimular novas formas de pensar no produzir e o consumir no sentido de minimizar o impacto ambiental, não somente dos resíduos na esfera da produção e do pós-consumo, mas de todos os impactos causados ao longo do ciclo de vida dos produtos. A implantação desta ferramenta é de suma importância para a gestão empresarial como um diferencial de mercado trazendo benefícios à empresa. Um outro aspecto importante diz respeito ao aumento de consciência ecológica dos consumidores que esperam que as empresas reduzam os impactos negativos de sua atividade ao meio ambiente.

A excelência no atendimento dos seus clientes deve ser o principal foco das empresas que vendem e almejam o sucesso no mercado, haja vista que essa estratégia proporciona a fidelização dos clientes. Agindo dessa forma, as empresas que atuam focadas em serviços de Pós-Vendas podem ampliar a sua área de atuação e, conseqüentemente, o seu volume de vendas.

## Referências

- ALMEIDA, M. et al. **A Importância da Logística Reversa como Vantagem Competitiva Empresarial**. III Simpósio Nacional de Empreendedorismo Social Enactus Brasil, Fortaleza, 2018.
- BERNARDI, A. C. A.; HERMES, R.; BOFF, V. A. **Manejo e destino das embalagens de agrotóxicos**. *Perspectiva*, Erechim, v. 42, n. 159, p. 15-28, set. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília, 2010.
- DORIZZOTTO, A. **O processo de logística reversa em diferentes percepções e sua importância**. Universidade Federal De São Carlos. Monografia do curso de Engenharia Ambiental. São Paulo, 2022
- GIORDANO, C. V.; RAINHA, G. B.; GONÇALVES, L. C.; RIBEIRO, P. B. SANTOS, P. M. S. **Avaliação do processo de logística reversa pós-vendas no segmento farmacêutico**. Cafí, 2019.
- GRUPO BOTICARIO. **Relatório Sustentabilidade 2019**. 2020. Disponível em: <<https://relatoriogrupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Relatorio-Sustentabilidade-2019.pdf>>. Acesso em: 15 set 2023
- GUINDANI, R. A. **Logística reversa: uma análise das empresas no Brasil**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2014.
- LEITE, P. R. **Logística Reversa: Sustentabilidade e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MECABÔ, C. V. **O conhecimento da logística reversa e as responsabilidades na devolução das embalagens vazias de agrotóxicos**. *Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 539-558, jan./mar. 2018.
- MORAES, Rinaldo et al. **A Importância da Prática da Logística Reversa como Ferramenta de Responsabilidade Socioambiental no Setor de Bebidas**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.
- REZENDE, F. **A logística reversa de produtos pós-consumo e pós-venda e suas vantagens competitivas**



**para empresas nacionais do ramo de máquinas e equipamentos agrícolas, e-commerce e cosméticos no setor empresarial nacional.** Pós-Graduação Lato Sensu em Logística, Transportes e Mobilidade/GETRAM – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

SHIBAO, F. Y. et al. **A logística reversa e a sustentabilidade empresarial.** XII SEMEAD, São Paulo, 2010.

SIMPSON, D. E.; POWER, D. J. **Use the supply relationship to develop lean and green suppliers.** Supply Chain Management, 2005.

# **IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES**

*IMPORTANCE AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDIT FOR THE DECISION-MAKING  
PROCESS IN ORGANIZATIONS*

Kassyane Santos Lima

4

## Resumo

A auditoria contábil desempenha um papel crucial nas organizações ao garantir a confiabilidade e a integridade dos registros financeiros. Esta prática é fundamental para que gestores, investidores e outras partes interessadas possam tomar decisões informadas e estratégicas. A conformidade com leis e regulamentos contábeis, assegurada pela auditoria, evita penalidades legais e protege a reputação da empresa. O objetivo geral buscou compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil para o processo decisório nas organizações. O tipo de pesquisa a ser realizado neste trabalho, foi 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: Google Acadêmico, Scielo, Lilacs e banco de teses e dissertações de universidades brasileiras. Logo os resultados apresentaram que os benefícios da auditoria contábil são numerosos e incluem a tomada de decisão informada, aumento da transparência, redução de riscos, e aumento do valor de mercado da empresa. Empresas auditadas tendem a atrair mais investidores e ter uma maior valorização de suas ações. A auditoria também pode aperfeiçoar o uso de recursos ao identificar áreas de desperdício e sugerir melhorias na eficiência operacional.

**Palavras-chave:** Auditoria Contábil. Organizações. Processos Decisórios. Benefícios. Mercado.

## Abstract

Accounting auditing plays a crucial role in organizations by ensuring the reliability and integrity of financial records. This practice is essential for managers, investors and other interested parties to make informed and strategic decisions. Compliance with accounting laws and regulations, ensured by auditing, avoids legal penalties and protects the company's reputation. The general objective sought to understand the importance and benefits of accounting auditing for the decision-making process in organizations. The type of research to be carried out in this work was a Literature Review, in which a consultation of books, dissertations and scientific articles selected through a search in the following databases will be carried out: Google Scholar, Scielo, Lilacs and thesis bank and dissertations from Brazilian universities. The results therefore showed that the benefits of accounting auditing are numerous and include informed decision-making, increased transparency, reduced risks, and increased market value of the company. Audited companies tend to attract more investors and have a greater appreciation of their shares. Auditing can also improve the use of resources by identifying areas of waste and suggesting improvements in operational efficiency.

**Keywords:** Accounting Audit. Organizations. Decision-Making Processes. Benefits. Market.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, caracterizado por constantes mudanças e desafios, a necessidade de informações precisas e confiáveis torna-se crucial para o processo decisório das organizações. Nesse contexto, a auditoria contábil emerge como uma ferramenta essencial, fornecendo uma avaliação independente e sistemática das demonstrações financeiras e dos processos internos das empresas.

A auditoria contábil não se limita apenas à conformidade com as normas e regulamentos, mas também desempenha um papel fundamental na mitigação de riscos, na identificação de oportunidades de melhoria e no fortalecimento da transparência e da credibilidade das informações financeiras. Portanto, compreender a importância e os benefícios da auditoria contábil para o processo decisório torna-se imprescindível para gestores, investidores, credores e demais stakeholders.

Na comunidade acadêmica, este estudo oferece uma base sólida para futuras pesquisas e debates sobre o papel da auditoria contábil na gestão empresarial. Ele pode inspirar pesquisadores a explorar novas perspectivas, metodologias e áreas de estudo dentro deste campo, enriquecendo assim o conhecimento existente e impulsionando o progresso na disciplina da contabilidade e finanças. Já as contribuições desta pesquisa têm o potencial de gerar impactos significativos tanto na prática quanto na teoria, beneficiando a sociedade e a comunidade acadêmica como um todo.

A auditoria contábil no contexto organizacional contemporâneo busca fornecer insights relevantes para a prática gerencial e para o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à regulação do mercado financeiro e empresarial. Nesse contexto a presente pesquisa apresenta a seguinte problemática: Qual a importância e os benefícios da auditoria contábil para o processo decisório nas organizações?

O objetivo geral buscou pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil para o processo decisório nas organizações. Já os objetivos específicos buscaram conceituar a auditoria contábil e apresentar a importância e os benefícios da auditoria contábil para o processo decisório nas organizações.

O tipo de pesquisa a ser realizado neste trabalho, foi 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: Google Acadêmico, *Scielo*, *Lilacs* e banco de teses e dissertações de universidades brasileiras. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Auditoria Contábil, Organizações, Processos Decisórios, Benefícios e Mercado.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A auditoria, como prática fundamental na esfera empresarial, surgiu como resposta à necessidade premente de confirmação dos registros contábeis das empresas, especialmente visando suas expansões. Conforme destaca Attie (2018, p.27), “o surgimento da auditoria está ancorado na necessidade de confirmação por partes dos investidores e proprietários quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investigadas”.

Esse contexto ressalta a importância crítica da auditoria como um mecanismo de

garantia da integridade e precisão dos registros contábeis. À medida que as empresas buscam expandir suas operações e atrair investidores, é essencial que os stakeholders confiem na veracidade das informações apresentadas nos demonstrativos financeiros (PEREIRA, 2016).

A auditoria desempenha um papel essencial na validação dessas informações, oferecendo uma avaliação independente e imparcial dos registros contábeis. Os auditores, por meio de procedimentos rigorosos e análises detalhadas, examinam os registros contábeis para identificar inconsistências, erros ou fraudes que possam comprometer a credibilidade das informações financeiras (SCHMIDT; SANTOS; GOMES, 2011).

Além disso, a auditoria proporciona transparência e confiança aos investidores e proprietários, fornecendo uma garantia de que os recursos financeiros da empresa estão sendo geridos de forma responsável e eficiente. Isso é especialmente relevante em um cenário empresarial cada vez mais complexo e globalizado, onde a confiabilidade das informações financeiras é crucial para a tomada de decisões estratégicas (ALMEIDA, 2013).

É importante ressaltar que a auditoria não se limita apenas à conformidade com as normas contábeis e regulamentações governamentais, mas também engloba uma avaliação abrangente da eficácia dos controles internos e dos processos de gestão financeira da empresa. Dessa forma, a auditoria não apenas confirma a precisão dos registros contábeis, mas também contribui para aprimorar a governança corporativa e mitigar os riscos associados às operações empresariais (PAGANOTTI, 2015).

Para Crepaldi e Crepaldi (2019) a auditoria desempenha um papel fundamental na confirmação dos registros contábeis das empresas para suas expansões, proporcionando confiança e transparência aos stakeholders e promovendo uma gestão financeira sólida e responsável. Em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, a auditoria continua a ser uma ferramenta indispensável para garantir a integridade e a credibilidade das informações financeiras das empresas.

A auditoria representa uma tecnologia contábil essencial, caracterizada pelo minucioso exame dos registros, demonstrações e quaisquer elementos contábeis relevantes. Seu propósito principal é fornecer opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre os diversos aspectos patrimoniais da riqueza azindal, seja em empresas públicas ou privadas, com referência a eventos passados, em curso ou prospectados (GRAMLING; RETTENBERG; JOHNSTONE, 2016).

A natureza da auditoria abrange uma ampla gama de atividades, todas com o objetivo de garantir a integridade, precisão e transparência das informações contábeis. Ao examinar os registros contábeis e demonstrações financeiras de uma entidade, os auditores buscam identificar possíveis discrepâncias, irregularidades ou falhas nos processos contábeis. Essa análise sistemática permite não apenas a correção de problemas existentes, mas também a prevenção de futuras deficiências e riscos (AZEVEDO, 2020).

Segundo Andrade (2020) a auditoria desempenha um papel crucial na avaliação da saúde financeira de uma organização, fornecendo insights valiosos sobre sua posição patrimonial, desempenho operacional e eficácia dos controles internos. Essas informações são essenciais para os gestores, investidores, credores e outros stakeholders tomarem decisões informadas e estratégicas.

Já Faversani (2020) cita que no contexto empresarial atual, caracterizado pela complexidade das transações comerciais e regulamentações contábeis em constante evolução, a auditoria torna-se ainda mais relevante. Através de sua análise detalhada e imparcial, os auditores ajudam a garantir a conformidade com as normas contábeis e regulamentações

aplicáveis, minimizando assim os riscos de não conformidade e potenciais consequências legais e reputacionais.

Logo Mattos (2017) afirma que a auditoria não se limita apenas à verificação retrospectiva dos registros contábeis, mas também desempenha um papel proativo na identificação de oportunidades de melhoria e otimização dos processos empresariais. Ao fornecer recomendações e orientações sobre melhores práticas contábeis e de gestão, os auditores contribuem para o aprimoramento da eficiência operacional e a maximização do valor para todas as partes interessadas.

Nesse contexto a auditoria é uma ferramenta fundamental para garantir a confiabilidade e a relevância da informação contábil, proporcionando segurança e transparência aos usuários das demonstrações financeiras. Ao fornecer análises críticas e orientações práticas, os auditores desempenham um papel essencial na promoção da governança corporativa, na mitigação de riscos e na sustentabilidade financeira das organizações em um ambiente empresarial dinâmico e desafiador (GRAMLING; RETTENBERG; JOHNSTONE, 2016).

Outro renomado autor que reforça o conceito da auditoria é Attie (2018, p. 5), que destaca que “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”.

Ao analisar os conceitos delineados por esses autores, torna-se evidente que a finalidade principal da auditoria é garantir que as empresas estejam em conformidade com as normas e regulamentos contábeis. Através de uma avaliação minuciosa e imparcial dos registros contábeis e dos controles internos, os auditores buscam assegurar a integridade e a confiabilidade das informações financeiras apresentadas pela organização (ATTIE, 2018).

Essa função de asseguarção vai além de simplesmente verificar a precisão dos registros contábeis. Envolve também a avaliação da eficiência e eficácia dos controles patrimoniais implementados pela empresa. Os auditores procuram garantir que os procedimentos contábeis adotados pela organização sejam adequados e eficazes na salvaguarda dos ativos, na prevenção de fraudes e na garantia da transparência e precisão das informações financeiras (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

A importância da conformidade com as normas contábeis não pode ser subestimada. Elas fornecem um conjunto de diretrizes e princípios que garantem a consistência e comparabilidade das informações financeiras entre diferentes empresas e setores. Ao garantir que as empresas estejam em conformidade com essas normas, a auditoria ajuda a promover a transparência, a confiabilidade e a credibilidade das informações financeiras para todos os usuários das demonstrações contábeis (GRAMLING; RETTENBERG; JOHNSTONE, 2016).

Nesse contexto Faversabi (2020) cita que a finalidade da auditoria vai muito além da mera verificação dos registros contábeis. Ela visa assegurar que as empresas estejam em conformidade com as normas contábeis, testando a eficiência e eficácia dos controles patrimoniais e expressando uma opinião imparcial sobre a veracidade das informações financeiras apresentadas. Essa função de asseguarção desempenha um papel fundamental na promoção da transparência, confiabilidade e credibilidade das informações financeiras das empresas, contribuindo para a tomada de decisões informadas e para o bom funcionamento dos mercados financeiros.

As auditorias contábeis desempenham um papel fundamental no ambiente empresarial, fornecendo uma análise independente e imparcial dos registros financeiros de uma

organização. Os gestores percebem uma série de benefícios significativos derivados da realização dessas auditorias, que vão desde a garantia da conformidade regulatória até a melhoria dos processos internos e a maximização do valor para os acionistas (LUZ, 2015).

Em primeiro lugar, as auditorias contábeis proporcionam aos gestores uma avaliação objetiva da precisão e integridade dos registros financeiros da empresa. Ao verificar a conformidade com os princípios contábeis aplicáveis e regulamentações governamentais, os auditores ajudam a assegurar a transparência e credibilidade das informações financeiras. Isso permite que os gestores tomem decisões informadas com base em dados confiáveis e precisos (LINS, 2017).

Além disso, as auditorias contábeis desempenham um papel crucial na identificação de áreas de risco e fraqueza nos controles internos da empresa. Ao analisar os processos contábeis e operacionais, os auditores podem destacar vulnerabilidades potenciais que podem levar a erros, fraudes ou irregularidades. Essas descobertas permitem que os gestores implementem medidas corretivas proativamente, fortalecendo os controles internos e mitigando os riscos operacionais (MELO; SANTOS, 2017).

Outro benefício importante das auditorias contábeis é a oportunidade de melhoria dos processos empresariais. Ao fornecer recomendações e orientações para otimizar a eficiência e eficácia das operações, os auditores ajudam os gestores a identificar oportunidades de redução de custos, aumento da produtividade e melhor utilização dos recursos. Isso pode levar a uma gestão mais eficiente dos recursos da empresa e a uma maior competitividade no mercado (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

Azevedo (2020) cita que as auditorias contábeis desempenham um papel vital na garantia da conformidade com as leis e regulamentos tributários. Ao revisar as práticas contábeis da empresa, os auditores podem identificar potenciais áreas de não conformidade fiscal e ajudar os gestores a evitar penalidades e litígios fiscais desnecessários.

Assim as auditorias contábeis contribuem para a maximização do valor para os acionistas e outras partes interessadas. Ao fornecer uma avaliação independente do desempenho financeiro da empresa, os auditores ajudam a fortalecer a confiança dos investidores e credores, aumentando assim o acesso ao capital e reduzindo o custo do capital. Isso pode levar a um aumento do valor da empresa no mercado de ações e a uma maior satisfação dos acionistas (ALMEIDA, 2017).

Assim Faversani (2020) afirma que os gestores percebem uma série de benefícios decorrentes da realização de auditorias contábeis, que vão desde a garantia da conformidade regulatória até a melhoria dos processos internos e a maximização do valor para os acionistas. Ao aproveitar os insights e recomendações fornecidos pelos auditores, os gestores podem fortalecer a governança corporativa, mitigar os riscos operacionais e alcançar um desempenho financeiro sólido e sustentável no longo prazo.

A auditoria contábil ocupa uma posição central na área da contabilidade, desempenhando um papel crucial na verificação e validação das informações financeiras e contábeis de uma empresa. Este procedimento essencial visa assegurar a veracidade e confiabilidade dessas informações, garantindo a transparência e a conformidade com as normas contábeis. Neste artigo, exploraremos a definição da auditoria contábil e sua importância dentro do contexto contábil (PEREIRA, 2016).

A auditoria contábil pode ser entendida como um processo sistemático de revisão e análise das demonstrações financeiras, registros contábeis e demais informações financeiras de uma organização. Seu principal objetivo é avaliar se as informações contábeis estão sendo apresentadas de maneira precisa e em conformidade com as normas contábeis

vigentes (SCHMIDT; SANTOS; GOMES, 2011).

Esse procedimento não se limita apenas à verificação da exatidão dos registros contábeis, mas também abrange uma análise abrangente da integridade e consistência das demonstrações financeiras. Os auditores examinam os processos contábeis e os controles internos da empresa para garantir que as informações financeiras sejam confiáveis e estejam livres de erros, omissões ou fraudes (LUZ, 2017).

A importância da auditoria contábil reside na confiança que ela proporciona aos usuários das informações financeiras, como investidores, credores, acionistas e órgãos reguladores. Ao verificar e validar as demonstrações financeiras, os auditores fornecem uma garantia independente de que essas informações são precisas e estão em conformidade com os princípios contábeis aplicáveis (ATTIE, 2018).

Além disso, a auditoria contábil desempenha um papel fundamental na identificação de áreas de melhoria nos processos contábeis e operacionais da empresa. Ao destacar eventuais deficiências nos controles internos, os auditores ajudam a empresa a implementar medidas corretivas para mitigar os riscos e melhorar a eficiência dos processos empresariais (FAVERSANI, 2020).

A auditoria contábil é um elemento essencial na área da contabilidade, proporcionando uma avaliação independente e imparcial das informações financeiras de uma empresa. Seu papel é crucial para garantir a transparência, integridade e confiabilidade das demonstrações financeiras, promovendo assim a confiança dos stakeholders e o bom funcionamento dos mercados financeiros.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, abordou-se a importância da auditoria contábil para o processo decisório nas organizações, destacando-se a sua relevância na garantia da confiabilidade e integridade das informações financeiras. Discutiu-se como a auditoria assegurou a conformidade legal e a prevenção de fraudes, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões informadas. Verificou-se que, ao garantir a precisão dos dados financeiros, a auditoria facilitou uma gestão mais eficiente e estratégica, alinhada com os objetivos organizacionais. Assim, os aspectos teóricos apresentados enfatizaram a importância crítica da auditoria contábil como um pilar essencial na gestão empresarial.

Na análise dos benefícios proporcionados pela auditoria contábil, observou-se um impacto significativo na transparência das operações e na redução de riscos financeiros. Empresas que implementaram auditorias regulares demonstraram maior credibilidade no mercado, atraindo investidores e fortalecendo a sua posição competitiva. A auditoria também contribuiu para a otimização de recursos, identificando ineficiências e sugerindo melhorias operacionais. Esses benefícios foram fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações, confirmando que a auditoria não apenas melhora a confiança nas demonstrações financeiras, mas também adiciona valor estratégico ao negócio.

Embora os objetivos propostos para o trabalho tenham sido amplamente alcançados, algumas limitações foram identificadas. A ausência de estudos empíricos que validassem os efeitos da auditoria contábil em diferentes setores econômicos impediu uma análise mais abrangente. Propõe-se, para trabalhos futuros, a realização de pesquisas empíricas que utilizem a mesma metodologia, explorando a aplicação e os impactos da auditoria contábil em variados contextos setoriais. Essa abordagem poderá fornecer insights mais detalhados e específicos, enriquecendo o entendimento sobre a importância e os benefí-



cios da auditoria contábil para o processo decisório nas organizações.

Portanto, destacou-se ao longo do trabalho a necessidade de uma constante atualização e aprimoramento das práticas de auditoria contábil para acompanhar as mudanças regulatórias e tecnológicas. Observou-se que a evolução das normas contábeis e a integração de novas tecnologias, como a análise de dados e a inteligência artificial, potencializaram a eficácia das auditorias. No entanto, também foi notado que as empresas enfrentaram desafios para implementar essas inovações de forma eficiente. Assim, futuros estudos poderiam explorar as melhores práticas para a integração de tecnologias avançadas na auditoria contábil, avaliando seu impacto na precisão dos processos de auditoria e na qualidade das informações financeiras. Essa investigação contribuiria para o desenvolvimento de metodologias mais robustas e adaptadas às necessidades contemporâneas das organizações.

## Referências

- ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Processo de decisão nas organizações**: construindo modelos de decisão multicritérios. São Paulo: Atlas, 2013.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: abordagem completa e moderna. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ANDRADE, Alexandre Francisco. **Controle interno**, Curitiba : Contentus, 2020.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- AZEVEDO, Sayuri Unoki. **Auditoria**: trabalhista e previdenciária. 1 ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRAMLING, Audrey A.; RITTENBERGE, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. **Auditoria**: Tradução da 7ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil, 2016.
- FAVERSANI, Carla Fuganti Schnitzius. **Auditoria em instituições financeiras e seguradoras**. 1 ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: normas de auditoria**: procedimentos e papéis de trabalho: programas de auditoria. relatórios de auditoria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 607.
- LINS, Luiz Dos Santos. **Auditoria**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUZ, Érico Eleutério. **Auditoria e perícia contábil trabalhista**, São Paulo; Pearson Education do Brasil, 2015.
- MATTOS, João Guterres D. **Auditoria**. Porto Alegre: Sagra Educação S.A, 2017.
- MELO, Moises Moura de; SANTOS, Ivan Ramos dos. **Auditoria contábil**: atualizada pelas Normas Internacionais de Auditoria emitida pela IFAC com adoção no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2017.
- OLIVEIRA, Luís Martins de et al. **Curso básico de auditoria**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2016. PAGANOTTI, José Antônio. **Processo Decisório**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; GOMES, José Mário Matsumuro. **Contabilidade intermediária**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAGANOTTI, José Antônio. **Processo Decisório**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- PEREIRA, Vaniza. **Fundamentos de Auditoria Contábil**. Porto Alegre: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2016.

# **AUDITORIA INTERNA: A IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS**

*INTERNAL AUDIT: THE IMPORTANCE IN COMPANIES' DECISION-MAKING PROCESS*

Thiago Henrique Fernandes Seleiro

5

## Resumo

A auditoria se posiciona como um guardião da integridade financeira e operacional das organizações, garantindo que os registros contábeis sejam precisos, confiáveis e fiéis à realidade. A disposição para buscar dados extraordinários e aprofundar as investigações reflete o compromisso da auditoria em assegurar a transparência e a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. O tipo de pesquisa a ser realizado neste trabalho, foi uma Revisão de Literatura, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, *Scielo*, *Lilacs* e banco de teses e dissertações de universidades brasileiras. O objetivo geral buscou pesquisar a importância da auditoria interna para o processo decisório nas organizações. Esta pesquisa não só proporciona uma compreensão mais profunda das práticas empresariais e do processo decisório, mas também promove a transparência, integridade e responsabilidade corporativa na sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Auditoria. Auditoria Interna. Processos Decisórios. Empresas.

## Abstract

Auditing positions itself as a guardian of the financial and operational integrity of organizations, ensuring that accounting records are accurate, reliable and true to reality. The willingness to seek extraordinary data and deepen investigations reflects audit's commitment to ensuring transparency and compliance with applicable rules and regulations. The type of research to be carried out in this work was a Literature Review, in which a consultation was carried out on books, dissertations and scientific articles selected through a search in the following databases: Google Scholar, *Scielo*, *Lilacs* and thesis bank and dissertations from Brazilian universities. The general objective sought to research the importance of internal auditing for the decision-making process in organizations. This research not only provides a deeper understanding of business practices and decision-making, but also promotes transparency, integrity and corporate responsibility in society at large.

**Keywords:** Audit. Internal Audit. Decision-Making Processes. Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria interna desempenha um papel crucial no ambiente corporativo, atuando como um mecanismo de controle essencial para garantir a integridade e a eficiência das operações empresariais. Em um cenário cada vez mais complexo e regulado, a auditoria interna se destaca como uma ferramenta indispensável para a avaliação e melhoria dos processos internos, contribuindo para a mitigação de riscos e para a conformidade com normas e regulamentos. Sua atuação vai além da simples detecção de fraudes, abarcando a análise de políticas, procedimentos e sistemas de controle, com o objetivo de otimizar a gestão organizacional e assegurar a eficácia dos controles internos.

A justificativa para a realização de pesquisas sobre a importância da auditoria interna no processo decisório das empresas reside na necessidade de aprofundar o entendimento sobre como essa função pode agregar valor às organizações. Estudos nesse campo podem revelar insights valiosos sobre a forma como a auditoria interna contribui para a tomada de decisões estratégicas, melhorando a qualidade das informações disponíveis para os gestores e, conseqüentemente, influenciando positivamente os resultados corporativos. Além disso, compreender o impacto da auditoria interna pode auxiliar as empresas a fortalecerem suas práticas de governança e a desenvolverem um ambiente de controle mais robusto, essencial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

O problema de pesquisa foi: Qual a importância da auditoria interna para o processo decisório nas organizações?

O objetivo geral buscou pesquisar a importância da auditoria interna para o processo decisório nas organizações. Já os objetivos específicos buscaram: estudar o conceito de auditoria interna abordando importância da auditoria interna para o processo decisório nas organizações.

O tipo de pesquisa a ser realizado neste trabalho, foi uma Revisão de Literatura, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, *Scielo*, *Lilacs* e banco de teses e dissertações de universidades brasileiras. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Auditoria, Controle Interno, Auditoria Interna, Decisões e Empresas.

## 2. CONCEITO DE AUDITORIA INTERNA

A contabilidade desenvolveu-se nos estágios iniciais do empirismo como o método mais fundamental de registrar a riqueza crescente das empresas. As primeiras obras, incluindo desenhos e gravuras em estilo rupestre, foram realizadas no final da Idade da Pedra, permitindo ao templo estabelecer autoridade sobre a área nos séculos seguintes. O sistema contábil é dinâmico, utilizando documentos confidenciais e carimbos para fazer com que os registros apareçam diariamente e depois integrá-los em livros de papel e madeira quando decorrido um determinado período de tempo (GIL, 2013).

A história da auditoria remonta à época da exploração comercial, quando foram deixadas as primeiras pistas sobre o uso de técnicas de controle. Mais tarde, a necessidade de auditores aumentou durante as expedições marítimas realizadas por empresas europeias noutros continentes, e o financiamento de diversas fontes foi direcionado para satisfazer esta procura (CASTRO, 2010).



Devido à rapidez e volatilidade das mudanças de mercado, o auditor emitiu um relatório que incluía sugestões para a resolução de questões operacionais, além da sua opinião sobre as demonstrações financeiras. Foi um desafio atender às necessidades extras que surgiram em decorrência do escopo do trabalho, uma vez que os resultados do auditor externo e/ou independente são limitados pelo tempo de permanência na empresa auditada (MARQUES; BROWNE; FILHO, 2018).

Segundo Crepaldi (2019), a primeira contabilidade registrada data de cerca de 8.000 a.C. e baseava-se unicamente no empirismo, ou no que as pessoas sabiam por experiência própria. Por volta de 4.000 a.C., quando a escrita foi inventada, surgiram os primeiros sinais de contabilidade nas sociedades suméria e babilônica.

A existência de um sistema de controle interno adequado, que reduza mas não elimine a possibilidade de erros e irregularidades, é essencial para todos os trabalhos de auditoria. Esta recomendação baseia-se na natureza, abrangência e granularidade dos testes a serem utilizados e foi incorporada às normas de auditoria para enfatizar a importância da auditoria e avaliação do sistema de controle da empresa (PAIXÃO; PEREIRA, 2017).

Auditoria interna busca verificar se os sistemas estabelecidos cumprem ou não os planos e regulamentos, bem como a integridade e confiabilidade dos dados financeiros e operacionais. É responsabilidade do auditor garantir que os controles e processos internos da empresa estão sendo executados adequadamente, realizando um exame dos programas e operações da empresa, verificando se os resultados esperados estão sendo alcançados, informando os administradores da empresa sobre as conclusões da auditoria, e certificar que as correções sugeridas foram implementadas (ATTIE, 2010).

Ressalta-se que uma auditoria se assemelha a uma série de testes destinados a detectar e eliminar a possibilidade de erros em uma área específica; neste caso, as informações a serem validadas serão avaliadas para determinar se estão ou não consistentes com o plano estratégico da organização, e esse alinhamento aparecerá nos resultados reais da empresa (ROSARIO, 2010).

Segundo Franco e Marra (2010), o processo de auditoria baseia-se no exame das demonstrações financeiras e demais documentos vinculados a informações relevantes às operações da empresa; como resultado, o auditor realizará uma análise por meio de relatórios e opiniões para atingir plenamente seu objetivo.

As auditorias internas verificam se os sistemas implementados estão ou não alinhados com os planos e regulamentos definidos, bem como a integridade e fiabilidade dos dados financeiros e operacionais. Além disso, a auditoria deve examinar programas e operações, apresentar os resultados esperados e como alcançá-los, notificar os gestores sobre as conclusões da auditoria e certificar que as alterações recomendadas foram implementadas para conduzir eficazmente os controles internos e os procedimentos empresariais (GIL; ARIMA, 2013). A função administrativa da auditoria verifica o conhecimento e o risco ocorre segundo as modalidades de mudanças, conformidade e inovação, que envolvem qualidade da mudança em evolução.

Tal como acontece com qualquer outra disciplina científica, a contabilidade tem o seu próprio jargão e expressões idiomáticas para descrever os seus conceitos e distingui-los de outras disciplinas. Isto é especialmente verdadeiro à luz do fato de que os procedimentos de auditoria podem ser simplificados, mas nunca eliminados devido à confiança no sistema de controle interno. A auditoria interna está estruturada para agregar valor ao trabalho da organização, auxiliando no desenvolvimento de processos de gestão e controle e apontando descobrir formas de melhorar a fiabilidade dos dados recolhidos durante a auditoria (FRANCO; MARRA, 2010).

Segundo Rosário (2010), uma auditoria externa preocupa-se em saber se as demonstrações financeiras e a documentação de suporte apresentada aos usuários externos cumprem ou não as leis, regulamentos, ordens judiciais e outros instrumentos legais aplicáveis. Elabore um relatório chamado opinião de auditoria e opinião de auditoria das demonstrações financeiras para conseguir isso. Já a auditoria interna foca nos controles da própria empresa com foco na melhoria contínua dos processos. O objetivo desses relatórios é apontar problemas nos processos e sugerir formas de melhorá-los por meio de uma nova gestão.

A administração fornece ao seu modelo de tomada de decisão informações relevantes e confiáveis, que são coletadas e avaliadas diariamente para garantir que as decisões sejam tomadas com a maior rapidez possível. Ao tomar decisões, é importante ter dados atualizados, objetivos e precisos; caso contrário, o processo de tomada de decisão e o caminho que a empresa deve seguir poderão ser impactados negativamente. O auditor necessita de máxima independência dentro da organização para que possa realizar uma análise imparcial, completa e objetiva (MARQUES; BROWNE; FILHO, 2018).

A função de auditoria é administrativa para fazer alterações. A qualidade das recomendações deverá permitir que os efeitos da decisão se espalhem por toda parte. Os processos de mudança organizacional estão sob a alçada da função administrativa do auditor. A eficácia de uma auditoria pode ser avaliada observando os resultados das suas verificações e o aconselhamento que oferece para melhorar aspectos como: a amplitude do nível de conformidade da auditoria; o grau em que as práticas da organização foram padronizadas graças às personalizações que implementou e o tipo e utilidade dessas modificações. A mudança resultante em resposta às muitas formas de inovação introduzidas nos processos e resultados do negócio (PAIXÃO; PEREIRA, 2017).

O objetivo de uma auditoria é garantir que as demonstrações financeiras sejam precisas, examinando sua elaboração e determinando se estão ou não em conformidade com as normas contábeis brasileiras. Isto permite que os órgãos governamentais forneçam orientações sobre como os processos devem ser realizados de acordo com diretrizes pré-determinadas (SÁ, 2014).

Os primeiros sucessos dos auditores no Brasil refletiram a entrada de empresas multinacionais no país. Segundo o autor de Attie (2010), a pesquisa resultou de uma colisão das atividades dos dois países na análise de demonstrações financeiras. Devido à disparidade entre as normas nacionais e internacionais, foram acordados procedimentos de controle padronizados e descobriu-se no século XVI que as auditorias contabilísticas tinham sido conduzidas de forma descuidada.

Segundo Castro (2010, p. 385), a auditoria interna “inclui exames, análises, avaliações, pesquisas e verificações que seguem metodologias estabelecidas para avaliar a confiabilidade, precisão, eficiência e economia dos processos internos de negócios, sistemas de informação e controle, e práticas de gestão” (traduzido do português).

É do conhecimento geral que os auditores têm uma vasta gama de responsabilidades, incluindo a revisão dos registros internos e o cumprimento dos regulamentos financeiros; afinal, as empresas contratam auditores para que possam receber críticas construtivas e um relatório detalhando suas opiniões sobre a situação financeira e os resultados (LIMA; OLIVEIRA; COELHO, 2014).

Uma auditoria interna é um conjunto de procedimentos tecnicamente padronizados para detectar e abordar desvios de gestão em uma organização através de monitoramento secreto de processos, avaliação de resultados e recomendações para ações corretivas. As auditorias internas são realizadas por um departamento de auditoria ou por um auditor



especificamente designado para esta função. Sua principal característica é fornecer suporte à alta administração da organização em um esforço para melhorar a gestão (RODRIGUES, 2014).

O objetivo da auditoria é garantir que os princípios contábeis estão sendo seguidos, analisando os dados fornecidos nas demonstrações financeiras e nas demonstrações financeiras auditadas mantidas pela empresa. O controle da auditoria baseia-se na garantia de que estes princípios estão a ser aplicados de forma consistente (CASTRO, 2010).

A fraude organizacional assume muitas formas, incluindo a ocultação de ativos, a falsificação de documentos, a reclassificação inadequada de passivos e ativos, e o roubo de fundos, todos os quais podem causar danos irreparáveis aos ativos da empresa e minar a confiança do cliente na qualidade de o trabalho ou serviços prestados (RODRIGUES, 2014).

## **2.1 A importância da auditoria interna para o processo decisório nas organizações**

A auditoria interna atravessa um momento singular em sua trajetória, assumindo um papel cada vez mais central e consolidado dentro da estrutura de administração das organizações. Sua evolução contínua e sua posição ampliada dentro do contexto de gestão têm gerado impactos significativos, contribuindo de maneira substancial para a prevenção de perdas e a identificação de oportunidades de aprimoramento nos instrumentos de gestão e controle das operações (LIMA; OLIVEIRA; COLEHO, 2014).

Ao longo dos anos, a auditoria interna deixou de ser apenas uma atividade de verificação de conformidade e passou a desempenhar um papel estratégico fundamental. Ela não apenas avalia a conformidade com políticas e procedimentos, mas também atua proativamente na gestão de riscos, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões informadas (MARQUES; BROWNE; FILHO, 2018).

Para Sá (2014) a auditoria interna se posiciona como um parceiro estratégico das organizações, trabalhando em estreita colaboração com os gestores para identificar áreas de vulnerabilidade, propor soluções preventivas e promover uma cultura de conformidade e excelência operacional. A atuação abrangente permite a identificação de oportunidades de melhoria nos processos de gestão, ajudando as organizações a otimizarem seus recursos, reduzirem custos e aumentarem sua eficiência global.

Todos os resultados positivos obtidos pela auditoria interna não se limitam apenas à mitigação de riscos e à melhoria dos processos. Ela também contribui para a construção da confiança dos stakeholders, demonstrando o compromisso da organização com a transparência, a integridade e a governança corporativa. Diante desse cenário, é evidente que a auditoria interna desempenha um papel vital e estratégico no ambiente empresarial contemporâneo, proporcionando um suporte fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sustentabilidade dos negócios a longo prazo (CRESPALDI; CRES-PALDI, 2019).

A prática da auditoria é como um detetive metucioso, empenhado em desvendar a verdade por trás dos registros contábeis de uma organização. Assim como um investigador incansável, a auditoria se vale de todos os recursos disponíveis para realizar uma verificação completa e precisa. É fundamental compreender que a auditoria não se limita apenas aos dados internos da empresa que está sendo auditada. Pelo contrário, ela está disposta a buscar informações além dos limites organizacionais, se necessário. Esta disposição reflete a busca incessante pela precisão e transparência nas informações contábeis

(ALMEIDA, 2015).

A auditoria se depara com a falta de documentação ou registros incompletos, ela não recua. Pelo contrário, essa lacuna é vista como uma oportunidade para investigar mais profundamente e descobrir a verdade subjacente. A ausência de documentação adequada pode, muitas vezes, ser um sinal revelador de imprecisões ou até mesmo de falsificações nas informações fornecidas (BARBOSA, 2016).

Assim, a auditoria se posiciona como um guardião da integridade financeira e operacional das organizações, garantindo que os registros contábeis sejam precisos, confiáveis e fiéis à realidade. A disposição para buscar dados extraordinários e aprofundar as investigações reflete o compromisso da auditoria em assegurar a transparência e a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis (VIEIRA; COSTA, 2016).

Moreira e Baran (2018) em última análise citam que a auditoria desempenha um papel essencial na manutenção da confiança dos investidores, acionistas e outras partes interessadas, ao mesmo tempo em que promove a eficiência e a governança corporativa responsável. Seu trabalho meticuloso e diligente ajuda a garantir que as organizações operem com integridade e responsabilidade, em benefício de toda a sociedade.

A auditoria interna é mais do que uma simples rotina de verificação dentro das organizações. Ela se posiciona como uma das ferramentas mais importantes e cruciais para o controle administrativo de uma empresa. Sua ausência em organizações de médio e grande porte representa não apenas um risco, mas uma exposição a uma série de desafios que podem comprometer o sucesso e a sustentabilidade do negócio (ALMEIDA, 2015).

É importante reconhecer que a auditoria interna desempenha um papel vital na identificação e mitigação de riscos dentro da empresa. Ao avaliar os processos, controles internos e práticas operacionais, ela ajuda a prevenir erros constantes e a reduzir o desperdício de recursos financeiros, materiais e humanos. A auditoria interna atua como uma força motriz na promoção da eficiência e eficácia organizacional, ajudando a identificar e eliminar desperdícios, redundâncias e atividades desnecessárias (MOREIRA; BARAN, 2018).

Mais do que apenas um instrumento de controle, a auditoria interna serve como uma ferramenta de apoio à gestão. Ao fornecer informações precisas e relevantes aos administradores, ela permite uma tomada de decisão mais embasada e estratégica. Os dados obtidos por meio da auditoria interna auxiliam os gestores a entender melhor o desenvolvimento das atividades executadas, identificar áreas de melhoria e implementar mudanças necessárias para impulsionar o crescimento e a competitividade da empresa (Vieira; Costa, 2016).

Logo é essencial reconhecer a importância da auditoria interna como um componente essencial da governança corporativa e do gerenciamento de riscos. Sua presença dentro das organizações não apenas fortalece os controles internos e a transparência, mas também contribui para a eficiência operacional e o sucesso em longo prazo do negócio. Investir em uma auditoria interna eficaz é investir no futuro e na sustentabilidade da empresa (Barbosa, 2016).

Segundo o estudo, a auditoria interna deve ser implementada nas empresas para melhorar os processos de tomada de decisão e aumentar a competitividade no mercado. Isso ocorre porque decisões mais informadas podem ter um impacto direto nos resultados. Essas observações são semelhantes às encontradas nos estudos de Almeida (2015) sobre a auditoria interna como componente do controle interno, sendo que o auditor profissional possui total independência, acesso aos dados, conhecimento das operações da empresa e



capacidade de utilizar todos os recursos e recursos necessários. São ferramentas de apoio aos processos de tomada de decisão. Ficou claro que a auditoria interna, no âmbito da gestão, auxilia muito a empresa na sua tomada de decisão, servindo o controle interno como uma ferramenta estratégica para esse efeito.

Essa percepção está relacionada aos achados da pesquisa de Barbosa (2016), que explica que as auditorias internas são uma espécie de instrumento de controle de registros, informações e desempenho dos negócios, auxiliando as equipes de gestão na tomada de decisões, reduzindo riscos e identificando problemas para que possam ser corrigidos.

Ainda foi constatado que os controles e as auditorias internas são fundamentais para o adequado andamento e funcionamento da organização, onde uma equipe gestora confia no sistema de controle, permitindo que os resultados também passem maior confiabilidade, onde esses setores passam a ter maiores responsabilidades. Isso de acordo com os resultados de Moreira, Baran e Filho (2018), que revelam que uma auditoria concede maior garantia aos controles.

A gestão empresarial pode tomar decisões mais precisas com informações confiáveis e relevantes dos auditores internos. A sua independência e o acesso a vários sectores proporcionam-lhes informações mais completas e precisas, permitindo-lhes tomar decisões informadas. A eficiência da auditoria interna no auxílio à gestão empresarial é um tópico fundamental e multifacetado, especialmente em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo. Com base nas conclusões de Vieira e Costa (2016), que destacam o papel crucial da auditoria interna na previsão de implicações de decisões e na minimização de riscos, surgem questões intrigantes que merecem ser discutidas.

Primeiramente, podemos explorar como a auditoria interna pode, de fato, antecipar as implicações de determinadas decisões. Ao estar imersa nas operações e processos internos da empresa, a equipe de auditoria tem acesso a uma ampla gama de informações que podem ser cruciais para avaliar o impacto de decisões estratégicas. Isso pode variar desde análises financeiras detalhadas até avaliações de conformidade regulatória e de riscos operacionais. No entanto, é importante considerar até que ponto a auditoria interna pode realmente prever com precisão as ramificações de todas as decisões, dada a complexidade e a incerteza inerentes aos negócios.

Logo como cita Barbosa (2016) podemos discutir como a auditoria interna pode oferecer suporte aos gestores por meio de dados qualitativos e quantitativos. Enquanto os dados quantitativos, como números financeiros e métricas de desempenho, são mais tangíveis e facilmente mensuráveis, os dados qualitativos, como feedback dos funcionários e percepções do cliente, podem fornecer insights valiosos sobre áreas que precisam de melhoria. Como a auditoria interna pode integrar esses dois tipos de dados de maneira eficaz para oferecer uma visão abrangente e acionável para os gestores?

Segundo Almeida (2016) é decisivo considerar como a auditoria interna pode ajudar a minimizar os riscos enfrentados pela empresa. Em um ambiente empresarial caracterizado pela volatilidade e incerteza, a capacidade de identificar e mitigar riscos é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo. Como a auditoria interna pode colaborar com outras funções, como gestão de riscos e conformidade, para desenvolver estratégias proativas de gerenciamento de riscos?

Portando se reflete sobre os desafios e oportunidades enfrentados pela auditoria interna no atual contexto do mercado empresarial. Desde avanços tecnológicos até mudanças regulatórias, há uma série de fatores externos que podem impactar o papel e a eficácia da auditoria interna.

Essas são apenas algumas das questões que surgem ao considerarmos o papel da auditoria interna no apoio à gestão empresarial. À medida que continuamos a explorar esse tema, é essencial analisar não apenas os benefícios potenciais, mas também os desafios e limitações que podem surgir no processo.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho abordou de maneira abrangente a importância da auditoria interna no processo decisório das empresas. Inicialmente, foi destacada a função da auditoria interna como uma ferramenta essencial para assegurar a conformidade e a eficácia dos processos operacionais e financeiros. Enfatizou-se que a auditoria interna não apenas identifica falhas e inconsistências, mas também propõe melhorias e práticas que aprimoram a governança corporativa. A análise inicial ressaltou a necessidade de uma auditoria interna independente e bem estruturada, que possa fornecer aos gestores informações precisas e confiáveis, fundamentais para a tomada de decisões estratégicas.

Foi discutido como a auditoria interna contribui para a gestão de riscos empresariais. A auditoria desempenha um papel crítico na identificação, avaliação e mitigação de riscos, o que é vital para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. A análise dos processos internos e dos controles financeiros auxilia na prevenção de fraudes e erros, proporcionando uma visão clara dos potenciais riscos que podem impactar negativamente os resultados da empresa. A auditoria interna, ao fornecer um diagnóstico detalhado sobre a eficiência dos controles internos, facilita a implementação de medidas corretivas e preventivas, aumentando a resiliência e a competitividade da organização.

Por fim, foi abordada a influência da auditoria interna na melhoria contínua dos processos empresariais. A auditoria interna, ao realizar revisões periódicas e sistemáticas, contribui para a cultura de melhoria contínua, incentivando a inovação e a adaptação às mudanças do mercado. As recomendações dos auditores internos auxiliam na otimização dos recursos e na maximização dos resultados, promovendo uma gestão mais eficiente e eficaz. Concluiu-se que a auditoria interna é uma aliada estratégica na busca pela excelência operacional e na sustentação do crescimento a longo prazo das empresas. Para trabalhos futuros, sugeriu-se a aplicação da metodologia de pesquisa utilizada para investigar a auditoria interna em diferentes setores econômicos, comparando a eficácia dos processos e controles internos adotados por diversas indústrias.

### Referências

- ALMEIDA, Alexandrina Alves. **A importância da auditoria interna no processo decisório nas empresas**. Universidade Estadual do Paraíba. Campina Grande. 2015. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/11305> Acesso em: 30 abr. 2024.
- BARBOSA, Irina Missilen Correia. **Importância da auditoria interna no processo decisório das organizações, estudo caso Enapor, SA**. Universidade do Mindelo - Departamento de Ciências Econômicas e Empresariais. Mindelo. 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/11227>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no Setor Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COELHO, Juliana Moura Ribeiro e Ribeiro, Osni Moura. **Auditoria Fácil 2**, ed. - São Paulo : Saraiva 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. – 8. ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.



FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2010

GIL, Antônio de Loureiro, ARIMA, Carlos Hideo, Nakamura, Wilson Toshiro. **Gestão: Controle interno, risco e auditoria**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIMA, Sérgio Henrique de Oliveira; OLIVEIRA, Francisco Durval; COELHO, Antonio Carlos Dias. **Regulação e Regulamentação na Perspectiva da Contabilidade**. In: XIV CONGRESSO USP: Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil, 2014, São Paulo. Disponível em: file:///C:/Users/paraiba/Downloads/jamillecarla1,+2285.pdf Acesso em: 20 abr. 2024.

MARQUES, Wellington Rodrigues; BROWNE, Guilherme Affonso; FILHO, Almir dos Santos Nolêto **Manual de auditoria interna**. Brasília Setembro de 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/previc/pt-br/publicacoes/manual-de-auditoria-interna/manual-de-auditoria-interna.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.

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. 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/auditoria-interna>. Acesso em: 20 abr. 2024.

PAIXÃO, Eliana do Socorro de Brito; PEREIRA, Albertina Silva;. **MANUAL DE PROCESSOS DE AUDITORIA INTERNA**. MACAPÁ-AP ,2017.

RODRIGUES, Luciano. **O papel dos controles internos na auditoria: uma análise das diferenças do seu uso pelo auditor externo e interno**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www2.unifap.br/audint/files/2017/12/MANUAL-DE-PROCESSOS-DE-AUDITORIA1.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2024.

ROSÁRIO, Everton Dias do. **Relação entre auditores independentes e auditados: um estudo de caso em uma entidade fechada de previdência complementar. Florianópolis2010** Disponível em: file:///c:/users/coloe/downloads/reiva+marisa+os+impactos+da+lei+sarbanes+oxley+no+mercado+de+capitais+e+na+auditoria+externa.pdf. Acesso em: Acesso em: 30 abr. 2024.

SÁ, Antônio L. de. **Curso de auditoria**.10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Ana Maria; COSTA, Robson Antonio Tavares. Auditoria: Sua Importância e Atuação como Ferramenta de Apoio a Gestão Empresarial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. Vol.1, Num. 2016. Disponível em: file:///C:/Users/padte/Downloads/editorae,+10+Auditoria+sua+importancia+e+a+atua%C3%A7%C3%A3o+como+ferramenta+de+apoio+a+gest%C3%A3o+empresarial.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

# O CRESCIMENTO DO MARKETING DIGITAL NA PANDEMIA

*THE GROWTH OF DIGITAL MARKETING DURING THE PANDEMIC*

Raisa Barbosa Silva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

6

## Resumo

Este trabalho visa analisar o crescimento do *marketing* digital na pandemia, com foco na maneira como as instituições se reinventaram durante esse período, buscando compreender de que forma os pesquisadores e discentes de Administração podem intervir em condições de sanar e proporcionar uma reflexão sobre esta situação, nas relações interpessoais e financeiras. O objetivo geral do trabalho tem o intuito de conhecer os impactos da pandemia para o *marketing* digital, compreendendo os conceitos de marketing digital as modificações do *marketing* digital durante o período da pandemia e os principais benefícios do marketing digital para as empresas. Esta pesquisa é de cunho bibliográfico, e tem como objeto de estudo, a análise comportamental do setor empresarial, frente a esta crise sanitária que assola o mundo, pois torna-se necessário tentar compreender esse novo cenário na economia das empresas mundiais, mesmo em sua grande maioria já terem um plano engavetado sobre contingência e emergência, ou planos de sustentabilidade de negócios. Os dados apontam que as empresas precisaram se reinventar diante dessa situação alarmante e para isso, o marketing digital se tornou uma das melhores opções a serem adotadas, com vistas a conseguir se manter atuante no mercado, driblando as intempéries e averiguando as soluções mais plausíveis para adaptarem-se a conviver com o isolamento social e a diminuição do fluxo de capital.

**Palavras-chave:** Crescimento. Marketing digital. Pandemia.

## Abstract

This work aims to analyze the growth of digital marketing during the pandemic, focusing on how institutions reinvented themselves during this period. The goal is to understand how researchers and students of Administration can intervene to address and provide reflection on this situation, considering its impacts on interpersonal and financial relationships. The overall objective of the study is to understand the impacts of the pandemic on digital marketing, including the concepts of digital marketing, modifications during the pandemic, and the main benefits for businesses. This research is bibliographical and focuses on the behavioral analysis of the business sector in the face of the global health crisis. It is necessary to comprehend this new scenario in the world's economy, even though most companies already have contingency and emergency plans, or business sustainability plans in place. Data indicates that companies had to reinvent themselves in the face of this alarming situation, and digital marketing emerged as one of the best options to stay active in the market, overcoming challenges and finding plausible solutions to adapt to social isolation and reduced capital flow.

**Keywords:** Growth. Digital marketing. Pandemic.

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2019 o mundo se deparou com um vírus extremamente contagiante e mortal, o Coronavírus, sendo o agente etiológico da doença Covid-19, de rápida transmissão. Logo uma epidemia instalou-se e todo o mundo viu-se diante de um grande inimigo. A ciência através de estudos identificou que a melhor prova de prevenção era o isolamento social e assim começou o Lockdown, uma estratégia utilizada pela Organização Mundial de Saúde para conter a rápida transmissão do vírus (SANTOS, 2022).

Desde que a pandemia provocada pelo novo Coronavírus se iniciou, todos os setores comerciais sentiram o impacto econômico, pois com a obrigatoriedade do isolamento, as pessoas precisavam restringir a movimentação, com isso, as vendas presenciais diminuíram consideravelmente, principalmente para as áreas que não trabalham com os serviços considerados como essenciais.

Dessa forma, apresenta-se como problema de pesquisa, o seguinte questionamento: Como o *marketing* digital eficaz pode impactar no crescimento das empresas em época de pandemia?

O objetivo geral do trabalho se concentra em conhecer os impactos da pandemia para o *marketing* digital e suas contribuições no ambiente empresarial. Os objetivos específicos pretendem compreender os conceitos de *marketing* digital; descrever sobre as modificações do *marketing* digital durante o período da pandemia e definir os principais benefícios do *marketing* digital para as empresas.

Com a evolução do mundo virtual e o cenário da pandemia, empresas e mercados buscaram adaptar-se ao novo cenário através do *marketing* digital, este foi fundamental para desenvolvimento e crescimento da economia do país mesmo em meio ao período de isolamento social. O mercado digital passou a ser uma ferramenta de inovação e oportunidade para uma grande parcela da sociedade.

A relevância social da pesquisa se dá pelo entendimento de que as profissões digitais tiveram uma supervalorização, empresas saíram do físico para virtual, houve exponencialmente um aumento do consumo digital. Logo, é de suma importância que estudos científicos como este sejam feitos pois serão fontes de pesquisas e capacitação para aqueles que almejam ingressar de maneira mais profunda e científica do *marketing* digital como meio de ensino e trabalho. É inegável os inúmeros benefícios que o *marketing* digital desencadeou nesse período, no entanto, faz-se necessário um aprofundamento do tema para que os estudantes com áreas afins, em especial aqueles que estudam Administração, de maneira que os auxilie a serem futuros profissionais qualificados e capacitados para desenvolver planos de *marketing* digital, estratégias de *marketing*, em pequenas, médias ou grandes empresas, levando ao crescimento econômico do país, algo de extrema relevância econômica e social. O trabalho foi desenvolvido com uma linguagem fácil, acessível e clara para que também seja fonte de conhecimento para aqueles que estão começando a ingressar nesse mundo virtual e que desejam conhecer de forma mais completa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Esta pesquisa desenvolveu-se através de uma revisão bibliográfica da literatura, es-



tudo de natureza qualitativa. A pesquisa bibliográfica de acordo com Marconi e Lakatos (2003), é a relação de pesquisar toda a bibliografia já publicada, seja ela em livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Tem como objetivo aproximar o pesquisador do material que irá ser usado para o estudo do material escrito sobre o tema escolhido por ele, para que consiga fazer a análise de tudo que pesquisou e usar as informações recolhidas, sendo considerada a primeira parte de uma pesquisa científica.

Esta revisão é composta por oito etapas metodológicas: identificação do tema, levantamento da problemática, elencar objetivo geral e específicos, categorização dos estudos, definição da amostragem, avaliação dos estudos incluídos na revisão, interpretação dos resultados, apresentação da síntese do conhecimento.

Após esse processo, os dados coletados foram submetidos a análise interpretativa, a partir de uma posição própria no que diz respeito as ideias analisadas, assim, a exploração das mesmas, do ponto de vista estrutural, permitiu o desenvolvimento do entendimento interpretativo acerca do assunto estudado, bem como, o estabelecimento de “[...] uma aproximação e um associação das ideias expostas no texto com ideias semelhantes que eventualmente tenham recebido outra abordagem[...], o que norteou a fundamentação crítica a partir das leituras realizadas (SEVERINO, 2007, p. 60).

Os critérios de inclusão foram artigos originais publicados entre os anos de 2019 e 2023 em português, disponibilizados na íntegra e que abordassem as palavras chaves, *marketing*, organizações, pandemia do coronavírus. Foram incluídos artigos científicos, dissertações, livros. Aqueles estudos encontrados em mais de uma base de dados foram contabilizados uma única vez.

## 2.2 Resultados e Discussão

O *Marketing* Digital surgiu por volta do século XVI com o início da globalização. Quando começou as negociações de transações internacionais. O mercado de hoje é sobre consumidores informatizados e, de acordo com a organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), “as inovações digitais podem aproximar os países da prosperidade sustentável” (KOTLER, 2016, p. 59).

A prática do *marketing* atualmente vem evoluindo e se diferencia do passado, e os profissionais continuam os mesmos. Esta revolução provocada pelas tecnologias de comunicação associadas à internet atrai cada vez mais a atenção dos gestores. Características como conveniência, alcance e baixo custo têm motivado cada vez mais empresas a entrar no mundo digital. É uma nova era provocada pelas tecnologias da informação e que deve ser absorvida por outros campos da ciência (GOMES; KURY, 2019).

É muito comum o termo *marketing* ser associado a tecnologias que geralmente promovem a venda de produtos (ou serviços). No entanto, a terminologia pode ser associada a diferentes significados como outdoor, setor comercial (para empresas) ou campo de estudo em administração de empresas. Pela ciência, o *marketing* é entendido como um processo que envolve o planejamento e a implementação de um projeto para colocar um produto ou serviço no mercado. É uma função organizacional que inclui processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes (LANA et al, 2020; ANDERSON, 2020).

Com isso, o *marketing* é conceituado por um processo de gestão empresarial responsável por identificar e gerar lucros que atendam às necessidades dos potenciais clientes. Quando bem planejado, o *marketing* pode alavancar as vendas de um determinado produto, melhorar sua imagem no mercado ou até mesmo criar valor, agregando conceitos

positivos à marca, promovendo assim melhores margens de venda para o produto. (GOMES; KURY, 2019).

Porém, é notável que muitas empresas ainda trabalham com uma forma mais tradicional de fazer vendas e esquecem do *marketing*, com uma visão fixa do varejo e suas formas de venda e promoção, como a venda de bens industriais. Porém, o ideal é aderir ao *marketing* e seguir o objetivo de interação com o cliente, o que é fundamental para uma empresa que deseja ter sucesso no mercado. (TORRES, 2019).

O processo evolutivo do *marketing* e do cliente advém da orientação para os negócios, e ocorrem em quatro etapas: orientação para a produção; orientação para vendas; orientação para o produto e orientação para o mercado, processos esses que foram influenciados com o advento da primeira revolução industrial. A linha de produção é a mais antiga das quatro que sustenta o conceito de produção em massa e redução de custos. (TORRES, 2019).

Entende-se que os consumidores preferem produtos de baixo custo e amplamente disponíveis no mercado. Após a orientação de produção, por volta do ano de 1930, ocorreu a orientação de vendas. Nisso, as empresas consideram o esforço comercial agressivo como a melhor forma de garantir o sucesso organizacional, uma vez que a dinâmica do mercado se inverteu, tornando a oferta maior que a demanda de consumo. (GABRIEL, 2012).

Assim foi entendido que o foco do *marketing* está ligado diretamente à necessidade de olhar para o cliente e conceituar as estratégias de marketing e seus componentes, assim como ponto de venda, produto, promoção e preço que tem como definição o mix do *Marketing* (GABRIEL, 2012).

Os 4Ps do *marketing* são conceitos que definem os quatro pilares de uma estratégia de *marketing* bem-sucedida: produto, preço, praça e promoção. Também é chamado de mix de *marketing*.

Este modelo assenta na seguinte ideia: as empresas produzem bens ou serviços (produtos), o consumidor deve ser informado da existência desse bem ou serviço (promoção), que deve ser distribuído nos mais variados tipos e locais de venda (preço) e, Praça que vem do inglês *Place* (lugar), mas se refere aos canais de distribuição por fim, a empresa deve cobrar um valor pelo produto (preço). Através deste P é decidido como um produto chega aos consumidores. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Os 4 Ps do *marketing*, são os quatro elementos fundamentais da estratégia dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. De acordo com Kotler; Philip e Armstrong *Marketing* (2019) “trata-se de entregar a satisfação do cliente na forma de benefícios”. O termo mix de marketing foi definido por Neil Borden, professor de Harvard, na década de 1950 (TORRES, 2019)

Os 4 Ps do *marketing* foram propostos na década seguinte pelo colega *Jerome McCarthy* no livro *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Foi *Philip Kotler*, considerado o pai do marketing moderno, quem popularizou o conceito de mix de *marketing* e seus 4 Ps *Marketing Management* (Administração de marketing, na versão traduzida para o português), de 1967 (TORRES, 2019)

Desde então muitas mudanças foram notadas no mundo e, portanto, no comércio, especialmente graças à internet. Enquanto isso, o conceito original de mix de *marketing* e os 4P do *marketing* foi ampliado e aprimorado, contudo, ainda é usado como base das estratégias de *marketing* global (GABRIEL, 2012).

Observando as dimensões de marketing, a necessidade de participação de mercado

e a competitividade gerada por elas destaca o *Mix Marketing*, sendo que os 4Ps está no centro do mercado entre empresas em diferentes mercados. Antes de tudo, um planejamento de *marketing* completo permite alcançar resultados sustentáveis das empresas o mercado como diferencial (GABRIEL, 2012).

Por fim, entende-se que os 4ps para *marketing* nada mais são do que uma ferramenta de planejamento de negócios, como um quadro de modelo de negócios ou cronogramas em planilhas modelo 5W2H, que são bons para planejamentos, como o P para promoção. Consequentemente, a ideia por trás dessa ferramenta é ajudar as marcas a planejar de forma abrangente. Além do horário de trabalho, isso prova sua eficiência em sua evolução (BALESTRIN; DARIGO, 2015; SILVA, 2015).

Nos anos 2000, pode-se perceber que a tecnologia da informação penetrou no mercado convertendo a forma como as pessoas interagem e suas relações com as empresas. A comunicação agora tem mais conectividade e mobilidade, pois temos quatro grandes forças que são os pilares da nova onda da tecnologia: computadores e telefones cada vez mais acessíveis, Internet de baixo custo, open *source* e Wi-Fi revolucionaram a acessibilidade e a mobilidade (GOMES; KURY, 2019)

Sobre a importância do *marketing* digital no contexto da pandemia, estudiosos são categóricos diante da utilização desta ferramenta, a qual é uma realidade e que as empresas que ainda não se adaptaram à utilização deste tipo de *marketing* já estão atrasadas e poderão ser perdendo-os no mercado (GOMES; KURY, 2019).

O *marketing* digital é veiculado através das mídias sociais, que para Recuero (2011) significa conversação, pois permite a integração entre as pessoas e possibilita também o engajamento de maneira coletiva através da. As mídias sociais vêm com o vínculo importante para estratégias de *marketing* digital, como geração de leads (informações de clientes ou futuros clientes como nome, e-mail, telefone, interesses etc.) que permitem a publicação o de conteúdo e a interação com os seguidores e público de cada blog, canais do YouTube, Facebook, Instagram.

O uso do *marketing* nas mídias sociais tem como característica entender e conhecer o consumidor do produto ou serviço que se está oferecendo. Ele deverá se moldar aos usuários para que este adquira o produto, sem deixar a sensação de que é um anúncio ou uma estratégia publicitária. As comunidades são espaços propícios para essas ações: As comunidades das mídias sociais apresentam fóruns de discussão e as mensagens nesses fóruns permanecem armazenadas indefinidamente, são excelentes fontes de pesquisa para ações de *marketing*. E praticamente uma pesquisa qualitativa gratuita (TELLES, 2010). Portanto, uma ação de *marketing* ou uma campanha publicitária deverão ser resultados de planejamento de *marketing*.

O ano de 2019 terminou com um alerta global: a descoberta do novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, com sua alta propagação de contaminação. Em 9 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), publicou informações confirmando a circulação do vírus. Em 7 de fevereiro, o Brasil analisava nove casos suspeitos. A disseminação já registrada em diversos países, fez com que a OMS declarasse pandemia em 11 de março de 2020 (LANA *et al.*, 2020).

A alta propagação do vírus, o crescimento vertiginoso de casos e óbitos fizeram com que os governos adotassem medidas restritivas e preventivas em todo o globo, na tentativa de conter a circulação do coronavírus mediante a contenção de circulação de pessoas. Tais medidas foram a quarentena e isolamento social. Em 25 de março de 2020, um terço da população mundial estava em quarentena ou teve que mudar abruptamente os seus hábitos como medida para conter o avanço da epidemia.

Diante da impossibilidade de combater os efeitos nocivos da Covid-19 por meio da medicina, a dificuldade das pequenas e grandes potências mundiais em conter o avanço e o lockdown de cidades e em grande parte dos setores produtivos considerados não essenciais, que geravam aglomeração, causaram rupturas na promoção e oferta de bens e serviços, modificando a forma do consumidor acessar tais produtos e serviços, diante de uma nova realidade, vivida por conta das políticas de contenção do vírus. Todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) modificaram seu comportamento de consumo (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

A pandemia do novo coronavírus (COVID-19) afetou além da medicina, muitas outras coisas e, com as empresas não foi diferente, o COVID-19 impactou economicamente em todo o Brasil, fazendo com que várias empresas quebrassem, ou ficassem à beira da falência. E é aí que o *marketing* digital foi mais importante, pois com o distanciamento social muitas lojas fecharam suas portas, vários serviços tiveram que ser interrompidos.

Júnior *et al.* (2020), salientam a importância do meio digital, que se tornou a melhor forma de contenção do desemprego e até mesmo da falência de inúmeros comerciantes durante o fechamento das lojas, principalmente no início de 2020 quando as medidas restritivas mais rigorosas foram adotadas na tentativa de evitar o avanço do contágio da pandemia.

As empresas brasileiras foram extremamente afetadas com o advento da Covid-19, quando se analisa o antes e o depois. Algumas instituições não sobreviveram e precisaram encerrar as suas atividades, por não conseguirem driblar as intempéries surgidas, assim como, a escassez de público consumidor diante do isolamento social.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em meio à pandemia no Brasil:

A indústria teve aumento de produção em alguns produtos devido à quarentena, como papel higiênico, absorventes, fraldas, desodorantes, sabões, detergentes, xampus, seringas, agulhas, luvas de borracha, artefatos de proteção e caixões, no entanto isoladamente estes não têm força para levar todo o setor a um crescimento. (IBGE, 2020, p. 12).

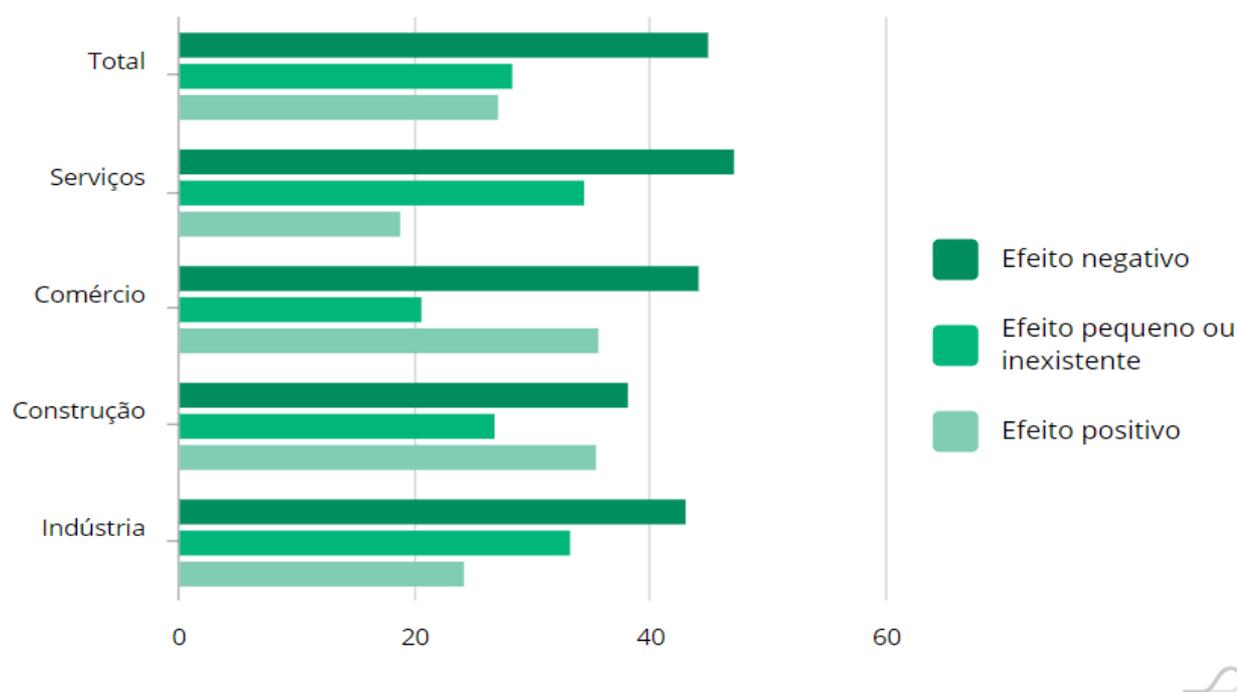
Percebe-se com isso que, alguns setores da indústria apresentaram um considerável crescimento, por conta da necessidade de isolamento social, em que as pessoas se preocuparam em estocar o máximo de utensílios possível, com receio de que não pudessem retornar às empresas para comprar novamente.

Um exemplo de empresa que se adequou de forma positiva ao *marketing* digital durante a pandemia, segundo o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021) foi a MRV Engenharia, que criou uma campanha intitulada como “Fique em Casa”, preparando os seus colaboradores para o atendimento online, em que o cliente poderia fazer toda a sua transação de compras de imóveis por meio da tecnologia, através do site ou demais canais de atendimento.

Essa campanha resultou na venda de 10,5 mil unidades habitacionais no primeiro trimestre de 2021, representando o saldo de clientes conquistados durante a pandemia. Atitudes inovadoras em tempos de crise fazem toda a diferença, pois o cliente, independentemente da adversidade, deseja ser atendido para suprir as suas necessidades.

Segundo o IBGE (2020) a pandemia afetou de forma negativa 4 a cada 10 empresas atuantes no mercado brasileiro, como mostra a imagem a seguir:





**Figura 1.** Impacto da pandemia nas empresas

Fonte: IBGE (2020)

Isso mostra que todos os setores foram afetados direta ou indiretamente. As micro-empresas que estavam em período inicial de atuação foram as mais impactadas, tendo em vista que, não tiveram tempo suficiente para se firmarem no mercado. Em situações atípicas como essa, os direcionamentos adotados são cruciais para definir se a instituição conseguirá passar pelo momento de crise.

Dessa maneira, a intenção de beneficiar 1.000 estabelecimentos comerciais, acabou resultando em uma grande campanha que envolveu cerca de 100 mil vouchers, amparando restaurantes, bares, cafeterias, confeitarias etc. demonstrando assim, que a união entre as pessoas e as empresas poderia ser crucial para garantir a sobrevivência dos pequenos empreendedores.

O SEBRAE (2021) aponta também o exemplo do Magazine Luiza, que incrementou a sua plataforma de e-commerce conhecida como Magalu. Dessa forma, mesmo com o isolamento e a necessidade de fechamento de suas lojas, os mais de 20 milhões de clientes continuaram conectados e tendo acesso às promoções, garantindo um crescimento de 40% nos primeiros três meses do ano de 2020, mostrando que o brasileiro se adaptou ao momento pandêmico com as ferramentas às quais têm acesso.

A Covid-19 trouxe inúmeros desafios às empresas atuantes no mercado antes do ano de 2020. Entretanto, 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 e 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 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 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 (OLIVEIRA, 2012).

Chiavenato (2005) aponta que, o comportamento dos colaboradores influencia diretamente no comportamento dos clientes. Em face à pandemia, as pessoas estavam naturalmente mais abaladas emocionalmente. Com isso, as propostas de atendimento das empresas precisavam ser ainda mais convincentes e prezando por qualidade, já que, com as propostas de compras por aplicativos ou internet, o rol de possibilidades do consumidor aumentou consideravelmente. Dessa maneira, vale ressaltar que, diante da crise provocada pela pandemia, muitos clientes optaram pelas compras online, diminuindo assim, as compras presenciais e, quando estas acontecem, os funcionários precisam aplicar estratégias de convencimento e persuasão, com o objetivo de finalizar o processo de venda, por meio do *marketing* digital.

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 administrador transita em todas as áreas que convergem para o campo organizacional.

De acordo com Endeavor (2020) a crise provocada pela Covid-19 foi inédita para a grande maioria das empresas. Sendo assim, não havia um manual que dispusesse do passo a passo de como enfrentá-la, daí a necessidade de que os pequenos empreendedores estivessem 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.

### 3. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho permitiu compreender que as empresas devem primar pela seleção de pessoas capacitadas para lidar com momentos de crise, pois as adversidades que podem afetar o ambiente organizacional são variadas e, em alguns casos, imprevisíveis, como foi o caso da pandemia provocada pela Covid-19 que afetou todas as instituições públicas e privadas, direta ou indiretamente.

O fato principal é que, a habilidade de se reinventar peculiar ao ser humano é um dos elementos que fazem o diferencial em um momento como esse, isto é, a empresa precisa estudar os fatores desencadeantes de uma crise para que possa compreendê-la em sua plenitude, buscando instrumentos substitutivos, como é o caso do trabalho da utilização do *marketing* digital, Home Office e utilização dos canais virtuais para a manutenção das vendas nesse período.

Espera-se que o desenvolvimento deste estudo venha a colaborar e engrandecer os conhecimentos acadêmicos já efetivados na área, considerando que, a investigação sobre temáticas “novas” é um grande desafio, exatamente pelo fato de que poucos pesquisadores tenham se debruçado em produzir conhecimento científico com uma temática em transição de observação.

Em suma, compreende-se a importância de que os estudantes de Administração tenham contato com experiências atípicas no meio empresarial, culminando assim, com uma melhor preparação para atuar no mercado de trabalho, que está cada vez mais exigente e carente de profissionais que nutram perspectivas de crescimento, mesmo diante de caminhos que incitam a sua capacidade evolutiva e de reinvenção de forma mais intensa e com um panorama inédito, como o provocado pela Covid-19.

### Referências

BALESTRIN, Vanessa Angélica; DARIGO, Ester Bruna. **Marketing Digital como ferramenta de persuasão: estudo de caso e-commerce Magazine Luiza**. In: XXIII Seminário de Iniciação Científica. Anais... Joaçaba, jul. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.

ENDEAVOR. **Navegando pela crise**. Benchmarks Endeavor. Abr. 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/scaleups-navegando-crise/>. Acesso em: 25 out. 2023.

FERREIRA JÚNIOR, R. R.; SANTA RITA, L. P. **Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas**. Cadernos de Prospecção, v. 13, n. 2, 2020.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. Conceitos, plataformas e estratégias. 1º ed. São Paulo, SP: Novatec Editora Ltda., 2012.

GOMES, Marília; KURY, Glauro. A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa. 2019. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste**. Mossoró, Rio Grande do Norte, 2019. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf>. Acesso em: 23 maio. 2023.

IBGE. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2020/05/por-causa-da-covid-19-queda-da-industria-em-abril-sera-maior-diz-ibge.html>. Acesso em 08/09/2023.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2016.

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

LANA, R. M.; COELHO, F. C.; GOMES, M. F. C.; et al. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 3, 2020.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; QUELHAS, O. L. G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. Produção, v.22, n. 1, p 70-82. 2012.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RECUERO, R. e ZAGO, G. A Economia do Retweet. Redes, Difusão de Informações e Capital Social no Twitter. **Anais da XX Compós**. Porto Alegre: 2011.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

SATO, A. (1977). Pequenas e Médias Empresas no Pensamento Econômico. Campinas: Unicamp (Dissertação de Mestrado em Economia).

SEBRAE. **Análise da crise e impactos para os pequenos negócios**. 1ª Edição. Disponível em: [www.es.sebrae.com.br](http://www.es.sebrae.com.br). Acesso em 30/09/2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TELLES, André. **A revolução das Mídias Sociais: Estratégias de marketing digital pra você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais**. São Paulo. Editora M.Books do Brasil. 2010.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo, SP: Novatec Editora Ltda, 2019.



# **GESTÃO DE PESSOAS: TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

*PEOPLE MANAGEMENT: TECHNOLOGY AND INNOVATION*

Matheus Arimateia Morais

**7**

## Resumo

**E**ste estudo tem como objetivo evidenciar a modernidade na Gestão de Recursos Humanos com uso da tecnologia da informação e inovação, nas organizações atuais. A metodologia utilizada para essa pesquisa foi de natureza qualitativa, pesquisa bibliográfica e utilizando materiais para análise de materiais publicados pelo meio da comunicação digital. O estudo mostra a visão tecnológica das organizações empresariais para modernização e inovação na área de Gestão de Pessoas. O estudo nos mostra que o sucesso que as grandes organizações têm é resultado de um trabalho eficaz que é feito pelos recursos humanos intermediando interesses da empresa e interesses dos colaboradores, neste contexto constata-se que para ter sucesso uma organização precisa ter uma ótima relação com os seus funcionários e também um ótimo clima organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Tecnologia da Informação; Organização; Empresa; Colaboradores.

## Abstract

**T**his study aims to highlight modernity in Human Resources Management with the use of information technology and innovation in current organizations. The methodology used for this research was qualitative in nature, bibliographical research and using materials to analyze materials published through digital communication. The study shows the technological vision of business organizations for modernization and innovation in the area of People Management. The study shows us that the success that large organizations have is the result of effective work that is done by human resources, intermediating the interests of the company and the interests of employees, in this context it appears that to be successful an organization needs to have an excellent relationship with its employees and also a great organizational climate.

**Keywords:** Human resource Management; Information Technology; Organization; Company; Collaborators.



## 1. INTRODUÇÃO

A importância que as relações humanas vêm conquistando no ambiente organizacional de trabalho, se faz necessário realizar modificações essenciais a Gestão de Pessoas, implantando de alguma forma, seja em maior ou menor grau, do desempenho e da atividade humana para o seu desenvolvimento e progresso dentro da instituição, aumentando seu nível de qualificação e especialização de conhecimento técnico exigidos dos profissionais. A administração precisa estar atenta aos avanços tecnológicos, no sentido de se comprometer a utilizar os sistemas da informação, a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado.

Para fomentar esse desenvolvimento e acompanhar a atualidade as empresas estão modernizando de forma a preservar sua cultura organizacional, capacitando seu pessoal e solidificando valores dentro da empresa, atribuindo suporte educacional e motivando o colaborador a desempenhar seu trabalho de forma em que todos se beneficiem dessas mudanças. A área de Gestão de Pessoas tem passado por uma transição digital, processando a seleção de pessoas e a avaliação de talentos, que atualmente em algumas organizações funcionam com ferramentas específicas, tornando de forma ordenada a eficiência do processo de transformação, aumentando consideravelmente a produtividade de sua equipe, causando impactos positivos no clima organizacional e na sustentabilidade do projeto de mudança tecnológica.

As estratégias de mudanças na gestão de pessoas, devem ser analisadas com muito cuidado, levando em consideração diferentes fatores. Ter um ambiente organizacional saudável também contribui com a motivação organizacional, além de gestores capazes de engajar e inspirar a sua equipe, na atualidade um dos desafios é lidar com a inovação sem perder os valores da empresa. Além disso, administrar pessoas de diferentes gerações pode apresentar conflitos para instituição e interferir no clima organizacional. A ordenação e definição de princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão visando orientar a ação de gestores e de seus respectivos colaboradores.

### 1.1 O problema de pesquisa

Quais os meios tecnológicos as organizações no setor de Recursos Humanos utilizam para manter o equilíbrio e sucesso empresarial preservando a inovação na Gestão de Pessoas?

### 1.2 Objetivo geral

Compreender que a tecnologia na Gestão de Pessoas, é de suma importância para o desenvolvimento empresarial e aumenta o interesse de toda organização, inclusive de elevar a qualidade de vida no trabalho, com essa medida a tomada de decisões se torna mais eficiente.

### 1.3 Objetivos específicos

- Explicar que a tecnologia na gestão de pessoas melhora seus processos internos

e externos, e com isso ganha vantagem competitiva e será vista no mercado como uma empresa inovadora.

- Demonstrar que a diminuição de erros nos trabalhos executados utilizando inteligência artificial, servindo para dirimir as dúvidas existentes em cada tarefa de trabalho, além de diminuir os custos da organização.
- Afirmar que uma Gestão automatizada dinamiza as fontes de conhecimento e abrange para melhoramento no fluxo profissional, assim como estimula o colaborador a executar suas tarefas de forma automática.

## 1.4 Justificativa

Esse tema é importante no mundo das organizações, pois a tecnologia da informação abrange o ciclo mundial, tornando-se uma das principais estratégias empresariais implantadas, garantindo a melhoria dos trabalhos, beneficiando a empresa e o bem estar de seus colaboradores.

Nesse contexto, a gestão de pessoas se expandiu depois de implantar sistemas capazes de aumentar a produtividade no trabalho, gerando conhecimento e inovação com mais credibilidade e fidelização de clientes na exposição do seu produto ou serviço prestado. Desde tempos, as organizações procuraram melhorar a comunicação direta e indireta com seus colaboradores, além de aumentar os benefícios de treinamento profissional, abrindo assim, oportunidades dentro da sua área de trabalho, destacando o plano de carreiras dentro da área administrativa.

A demonstração deste estudo aplica-se a inovação no plano de gestão administrativa, contribuindo com a sociedade de forma atualizada e disponível para todos. A tecnologia da informação abrange todos os setores na administração de uma organização, ajudando gestores a tomada de decisões complexas e com mais precisão, beneficiando todos, ajudando melhorar e conseguir absorver o que move o mundo empresarial hoje em dia. Estabelecendo uma concorrência bem mais justa e com um produto ou serviço de qualidade utilizando a inteligência artificial para moldar o recurso empresarial como um todo.

## 2. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi de caráter exploratório, por meio de consultas a sites, softwares, trabalhos monográficos, livros, artigos e relatórios. O período da pesquisa compreenderá entre 2014 a 2023. Além de ser fundamentado através de pesquisas bibliográficas atualizadas, mostrando que na área de Gestão de Recursos Humanos a tecnologia da informação foi de fundamental importância para a expansão de estratégias e organização dentro do setor empresarial. O estudo buscou qualificar de forma clara as ferramentas necessárias para uma boa gestão de pessoal e de forma qualitativa, esclarecendo de forma bem objetiva o conteúdo do estudo, onde a visão é gerar conhecimentos para aplicação de sistemas inovadores voltados à solução de problemas específicos dentro de uma organização. Procurou-se organizar o trabalho de forma transparente para que possa servir de exemplo para empresas, professores e acadêmicos.



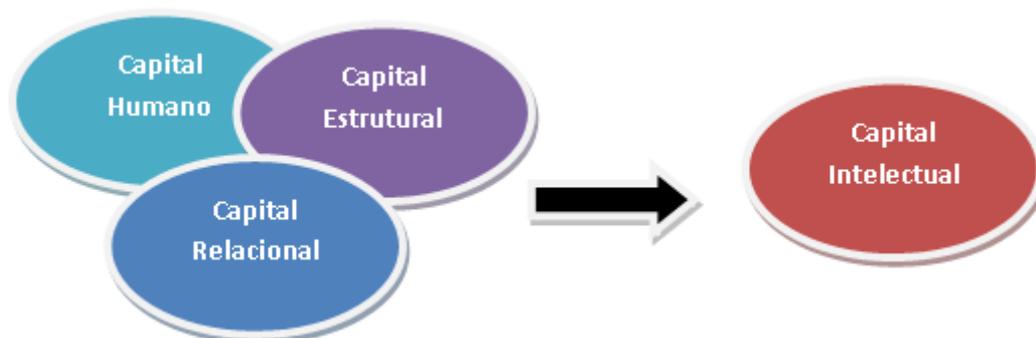
### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um software moderno e eficaz dentro do setor de gestão de pessoas tem um impacto muito grande dentro de uma organização, pois dentro de apenas um dispositivo digital contêm as informações mais importantes relacionadas ao setor de RH, como por exemplo: folha de pagamento, cartão de ponto, banco de horas, avaliação de desempenho; históricos de férias, licenças, controle de horas extras, faltas, controle de salários, abonos, benefícios e cálculos de impostos referentes ao setor pessoal, entre outras informações importantes dos colaboradores, assim também como os gestores da empresa. Segundo Fischer (2002) adverte que não se deve imaginar que as organizações estão se tornando mais humanas ou que estejam sendo regidas para valores que priorizam e privilegiam o humano. “O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência –, mas seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios” (FISCHER, 2002, p. 13).

No estudo é necessário falar das ferramentas de apoio dentro das organizações para a facilitação dos trabalhos dentro do setor de pessoal, aproveitando a inovação tecnológica abrangente no mercado atual, onde o caminho digital facilita até mesmo os treinamentos dos funcionários, podendo ser realizados eventos coletivos de cursos on-line, como vídeo conferência, isso em tempo real, conversação em site web (web chat), facilitando a comunicação entre colaboradores, assim como clientes e líderes de equipe. Assim, como a implantação de banco de dados digital, potencialmente útil para manuseio e obter sucesso nas informações dentro dos sistemas de gestão alimentados precisamente, numa rapidez e eficácia dos trabalhos e entrega de documentos para conferência de dados dentro do setor.

A globalização da tecnologia digital gerou o conhecimento como recurso organizacional mais importante dentro de uma gestão empresarial, gerando investimentos inovadores na gestão de pessoas, beneficiando a organização como um todo (empresa, colaboradores e clientes).

**Figura 1.** Significado do capital intelectual



**Fonte:** <https://administradores.com.br/artigos/qual-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual>

Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional, nessa fase da mudança a organização investe em seu colaborador, gerando conhecimento e fortalecimento de laços tanto profissional, como no lado social, o investimento também favorece a estrutura da empresa, gerando a satisfação dos clientes com os serviços prestados, obtendo uma fidelização e solidez nos serviços. A tecnologia da informação surge como um dos fatores impulsionadores das mudanças organizacionais, inclusive na evolução dos modelos de gestão de pessoas.

O complexo mercado digital e ferramentas que surgem para implementarem os setores de uma empresa, a mais efetiva e sempre abrangente é tecnologia de informação.

Dentro da área de recursos humanos, amplia e diversifica o ambiente de trabalho, gerando recursos mais eficientes e necessários para o corpo de verificação de valores patrimoniais, sendo assim informados com precisão e com margem de erro muito baixa. A utilização de bases de conhecimento para o armazenamento de informações sobre competências dos colaboradores de uma instituição, possibilita a pesquisa e recuperação de informações de maneira organizada, abrangendo os processos como seleção de pessoas internamente, recrutamento de especialistas, adquirindo novos talentos, formulando estratégias para retenção de competências essenciais e dispensando os empregados que possuem baixo impacto para o negócio.

É bom ressaltar que a forma como os gestores agem em relação à gestão de pessoas é resultante de um processo de pensamento moderno e ação contínua, no qual as concepções e interpretações em relação a tais práticas exercem um papel importante neste processo de mudança organizacional segundo o Weick (1995). Em pesquisa realizada sobre Competências Globais do RH, coordenada por Dave Ulrich (2014), com participação dos pesquisadores Wayne Brockbank, Jon Younger e Mike Ulrich, ressaltam a evolução digital do setor de recursos humanos, fluindo de forma rápida e que o Gestor Empresarial se faça acompanhar esse processo do novo modelo de gestão, segundo a pesquisa dos autores acima citados, os gestores devem ter perspectivas de mudanças e a capacitação da organização com direção de líderes capacitados, serão a nova fronteira da vantagem competitiva no mercado. “O RH não é mais visto como um setor escondido em uma organização, nem é considerado como uma função meramente administrativa e transacional” (JON YOUNGER, 2014).

Nesse estudo, evidencia a importância do GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), dentro de uma instituição, essa ferramenta foi um facilitador tecnológico mais utilizado em todos os meios de Gestão Empresarial, tanto no âmbito particular, como na área da administração pública, isso implica que o custo benefício da tecnologia, onde antes, se gastava com papéis, com pouca durabilidade, sendo substituído completamente pela digitalização de documentos, podendo registrar, guardar em backup e poder fazer um compartilhamento de arquivos entre setores da organização, assim como entre os gestores para promover e agilizar a entrega de documentos dentro da empresa.

Precisamos ressaltar nesse estudo que o profissional de RH atualmente precisa saber ler e interpretar as demonstrações financeiras, contribuir com as estratégias demarcadas pela empresa, reconhecer e atender os stakeholders externos, antecipar e reagir as tendências comerciais, resumindo: o colaborador precisa contribuir inteiramente nas discussões de negócios da organização. Impactando sua evolução profissional e ampliando seu conhecimento social.

As organizações hoje em dia, tem investido cada vez mais nos talentos de seus colaboradores, muitas empresas acreditam que o segredo de sua sustentabilidade econômica está em mais funcionários talentosos. O desafio competitivo é tornar o corpo da organização mais produtivo, capacitando e aumentando o aprendizado nas evoluções tecnológicas no mercado mundial.

De acordo com o Dave Ulrich (Competências Globais do RH, 2014), que a evolução tecnológica também se aplica aos funcionários, juntamente com a customização em massa, quando os serviços são adaptados para mercados e até mesmo para pessoas, isso amplia a posição do colaborador do seu valor dentro da organização, e também no mercado de trabalho. O capital intelectual representa uma junção de valores dentro de uma organização, com o apoio fundamental da tecnologia de última geração, ampliando o conhecimento dos seus colaboradores, contribuindo direta e indiretamente dentro dos principais setores

de uma instituição moderna, com foco de forma abrangente no capital interno (conceitos de gestão, sistemas informacionais e administrativos), no capital externo (marketing, clientes e fornecedores) e no capital humano (qualificando profissionais, fortalecendo suas experiências e valores).

## 4. CONCLUSÃO

A demonstração deste estudo aplica-se a inovação no plano de gestão administrativa, contribuindo com a sociedade de forma atualizada e disponível para todos. A tecnologia da informação abrange todos os setores na administração de uma organização, ajudando gestores a tomada de decisões complexas e com mais precisão, beneficiando todos, ajudando melhorar e conseguir absorver o que move o mundo empresarial hoje em dia. Estabelecendo uma concorrência bem mais justa e com um produto ou serviço de qualidade utilizando a inteligência artificial para moldar o recurso empresarial como um todo.

## Referências

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Como agregar talentos à empresa. Barueri, SP. Editora Manole Ltda, 2015.

Disponível em: <https://www.scielo.br> Acesso em: 12/04/2023

Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/capital-intelectual/> Acesso em: 20/04/2023

Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/tecnologia-no-rh/> Acesso em: 04/05/2023

Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-impacto-da-tecnologia-da-informao-no-rh/> Acesso em: 11/05/2023

ULRICH, DAVE. *et. al.* **Competências Globais do RH**. São Paulo. Bookman Editora Ltda. 2014.

# **GESTÃO DE RISCO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS EFICIENTES DE MITIGAÇÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS**

*ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: EFFICIENT STRATEGIES FOR MITIGATING  
ENTERPRISE RISKS*

Wenner Matheus Palacio Duarte  
Isabella Cristina dos Santos

8

## Resumo

A pesquisa sobre Gestão de Risco Empresarial abordou estratégias de mitigação de riscos e os desafios enfrentados pelas organizações, incluindo a resistência organizacional. O objetivo geral foi compreender essas estratégias e desafios. Especificamente, a pesquisa buscou conceituar a gestão de riscos empresariais, definir estratégias eficientes de mitigação de riscos e compreender a eficácia de diferentes modelos de avaliação de riscos. As organizações enfrentam uma variedade de riscos, desde financeiros até operacionais, e é crucial para sua sustentabilidade adotar medidas para mitigar esses riscos. No entanto, a implementação dessas estratégias muitas vezes esbarra em resistência organizacional, proveniente de diversas fontes, como cultura corporativa arraigada, falta de entendimento sobre a importância da gestão de riscos ou aversão à mudança. Portanto, a pesquisa destaca a necessidade de não apenas desenvolver estratégias eficazes de mitigação de riscos, mas também de lidar de forma proativa com a resistência organizacional para garantir sua implementação bem-sucedida.

**Palavras-chave:** Gestão de Risco Empresarial. Estratégias de Mitigação De Riscos. Identificação De Riscos. Avaliação De Riscos. Gestão De Crises.

## Abstract

The Enterprise Risk Management research has addressed risk mitigation strategies and the challenges faced by organizations, including organizational resistance. The overall objective was to understand these strategies and challenges. Specifically, the research sought to conceptualize enterprise risk management, define effective risk mitigation strategies, and understand the effectiveness of different risk assessment models. Organizations face a variety of risks, from financial to operational, and taking steps to mitigate these risks is crucial to their sustainability. However, the implementation of these strategies often encounters organizational resistance, which comes from a variety of sources, such as entrenched corporate culture, lack of understanding of the importance of risk management, or aversion to change. Therefore, the research highlights the need to not only develop effective risk mitigation strategies, but also to proactively address organizational resistance to ensure their successful implementation.

**Keywords:** Enterprise Risk Management. Risk Mitigation Strategies. Risk Identification. Risk Assessment. Crisis Management.

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial, marcado pela incerteza e volatilidade, a gestão de riscos se tornou crucial para o sucesso das organizações. A pesquisa é fundamental, pois a complexidade dos negócios, a globalização e a evolução tecnológica introduzem uma variedade de riscos, dos financeiros aos relacionados à cibersegurança e sustentabilidade. Compreender e implementar estratégias de mitigação de riscos não apenas protege as empresas, mas também as capacita a inovar e prosperar, tornando-se essencial em um mundo empresarial caracterizado pela adversidade.

A delimitação do tema proporciona uma visão panorâmica, delineando a relevância e a urgência da gestão de riscos empresariais. Ao destacar a interconexão entre os riscos e a necessidade de abordagens proativas, ela estabelece o alicerce para a investigação aprofundada que se seguirá.

A pesquisa busca não apenas identificar estratégias eficazes, mas também entender como fatores como cultura organizacional, tecnologia e setor específico impactam a eficácia dessas estratégias. Este artigo aspira a contribuir significativamente para a literatura e prática da gestão de riscos empresariais, proporcionando insights valiosos para líderes e profissionais em um mundo empresarial em constante evolução.

O problema de pesquisa aborda a falta de compreensão aprofundada sobre as estratégias eficientes de mitigação de riscos empresariais em face da complexidade contemporânea. A lacuna reside na necessidade de compreender, analisar e propor soluções práticas para os desafios específicos enfrentados pelas organizações na gestão eficaz de riscos, com isso surgiu o questionamento: como a atuação da Gestão de riscos empresariais pode influenciar para obtenções de melhores resultados organizacionais?

Portanto, a pesquisa teve como objetivo geral compreender as diferentes estratégias de mitigação de riscos empresariais empregadas pelas organizações, bem como os desafios comuns que as organizações enfrentam incluir questões relacionadas à resistência organizacional. E teve como objetivo específico conceituar as gestões de riscos empresariais, definindo as estratégias eficiência de mitigação de risco e compreender a eficácia de diferentes modelos de avaliação de riscos.

O interesse por esse estudo sobre a gestão de riscos empresariais surgiu mediante a importância do tema pois torna-se indispensável para qualquer empresa em primeiro lugar, a compreensão e análise de estratégias eficientes de mitigação de riscos são vitais para a sustentabilidade e a resiliência organizacional. As organizações que adotam abordagens proativas na gestão de riscos estão mais bem preparadas para enfrentar adversidades e proteger seus ativos, reputação e continuidade operacional.

Além disso, à medida que as empresas buscam maximizar o valor para os stakeholders, a compreensão aprofundada das estratégias eficientes de mitigação de riscos se torna um diferencial competitivo. Empresas capazes de antecipar e gerenciar eficazmente os riscos estão em melhor posição para inovar, adaptar-se a mudanças e explorar oportunidades emergentes no mercado.

Justifica-se assim, esta pesquisa, é de imensa relevância para a área acadêmica na qual visa preencher uma lacuna no conhecimento ao analisar casos práticos, avaliar modelos de avaliação de riscos, e explorar o impacto da tecnologia e da cultura organizacional nas estratégias de mitigação. Ao proporcionar uma visão abrangente dessas áreas, o artigo contribuirá significativamente para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de



gestão de riscos empresariais, fornecendo insights valiosos para gestores, pesquisadores e profissionais interessados no fortalecimento da resiliência organizacional. Em última análise, a pesquisa visa oferecer um guia pragmático para a implementação prática de estratégias eficientes de mitigação de riscos em diversos contextos empresariais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Neste desenvolvimento, serão apresentadas as estratégias eficientes de mitigação de riscos empresariais, inseridas no contexto da gestão de risco empresarial. A metodologia utilizada envolve a revisão de literatura sobre o tema, análise de estudos de caso e a aplicação prática de ferramentas de gestão de riscos. Os resultados obtidos serão discutidos com base na fundamentação teórica, destacando as melhores práticas e os benefícios da implementação de estratégias de mitigação de riscos.

### 2.1 Metodologia

A metodologia empregada neste trabalho foi uma revisão bibliográfica, uma abordagem qualitativa e descritiva que busca reunir e sintetizar o conhecimento disponível sobre um determinado tema. O período de delimitação da pesquisa abrangeu os últimos dez anos, a fim de incluir estudos recentes e relevantes sobre gestão de risco empresarial e estratégias de mitigação de riscos. As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicas, como PubMed, Scopus, Web of Science e Google Scholar, bem como em livros e periódicos especializados na área de gestão empresarial e gestão de riscos.

Foram utilizados descritores e palavras-chave relevantes para a pesquisa, incluindo termos como “gestão de risco empresarial”, “estratégias de mitigação de riscos”, “identificação de riscos”, “avaliação de riscos” e “gestão de crises”. A seleção de estudos foi baseada na relevância do título e do resumo para o tema em questão, com foco em trabalhos que abordassem diferentes aspectos da gestão de risco empresarial e apresentassem insights práticos e teóricos sobre estratégias eficientes de mitigação de riscos.

Ao seguir essa metodologia, foi possível reunir uma ampla gama de informações e perspectivas sobre o tema, permitindo uma análise abrangente das estratégias de gestão de risco empresarial adotadas por organizações em diversos setores e contextos. Essa abordagem qualitativa proporcionou uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pelas empresas em relação aos riscos empresariais e das melhores práticas para mitigá-los de forma eficaz.

### 2.1 Resultados e Discussão

A gestão de riscos é frequentemente considerada uma simples questão de conformidade. Um sistema de gestão de riscos baseado em regras pode ajudar a alinhar valores e controlar o comportamento dos funcionários, mas não aborda os riscos inerentes às escolhas estratégicas decorrentes de disfunções ou mudanças no ambiente externo.

Pereira (2014) considera a potencial vantagem competitiva das empresas ao explorar o risco, com base em avaliações sólidas e consistentes, os riscos de negócio devem ser integrados na política, no planejamento estratégico e no processo de gestão de mudanças. Portanto, o valor é criado pela gestão de riscos quando a organização incorpora esse pro-

cesso em seus objetivos e principalmente em seus valores.

Ao utilizar esses dados para elaborar estratégias audaciosas, porém prudentes em relação ao risco, a empresa pode não apenas minimizar possíveis perdas, mas também maximizar seus lucros. Isso destaca a importância não apenas de identificar e avaliar os riscos, mas também de incorporar proativamente a gestão de riscos em todos os aspectos da organização, alinhando-a com seus objetivos e valores fundamentais.

Dentre essas vantagens, destaca-se a atenção à assimetria de informações no mercado, tornando a empresa que assume riscos a única detentora desse conhecimento. Ao utilizar esses dados para construir estratégias ousadas, mas ao mesmo tempo cautelosas quanto ao risco, a empresa conseguirá maximizar seus lucros (PEREIRA, 2014).

Ao integrar de forma sólida e consistente a avaliação dos riscos de negócio em suas políticas, planejamento estratégico e processos de gestão de mudanças, as organizações podem criar valor significativo. Uma das principais vantagens identificadas é a capacidade de a empresa se posicionar como detentora exclusiva de informações privilegiadas, especialmente em um mercado caracterizado pela assimetria de informações.

A gestão de riscos empresariais, além de apoiar a tomada de decisões, também ajuda a garantir a comunicação eficaz entre as equipes de gestão, o cumprimento das leis e regulamentos, e evita qualquer dano à reputação das empresas, organizações e as consequências que isso causa (SANTOS, 2014).

A importância da gestão de riscos empresariais não apenas como suporte à tomada de decisões, mas também como um elemento fundamental para garantir a comunicação eficaz entre as equipes de gestão. Além disso, ao cumprir as leis e regulamentos pertinentes, a gestão de riscos contribui para a prevenção de danos à reputação das empresas.

Segundo Destro (2014, p. 53), “parte da gestão de riscos inclui preparar um estudo aprofundado de todas as questões que podem afetar a organização, desde as mais óbvias até as mais distantes da realidade. Segundo o autor, após a análise desta pesquisa, tanto os erros de gestão quanto os de administração podem ser corrigidos.

Esse aspecto é crucial, pois a reputação é um ativo valioso que pode influenciar a confiança dos stakeholders e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Portanto, a abordagem proativa da gestão de riscos não só ajuda a evitar possíveis crises, mas também fortalece a resiliência e a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

Segundo Destro (2014, p. 147), em todas as etapas ou atividades de aplicação do processo de gestão de riscos, deve haver troca de informações e consultas entre a organização e os interessados, internos e externos, para:

(a) ajudar a estabelecer o contexto apropriado e garantir que as opiniões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações, sejam identificadas, registradas e resolvidas; (b) ajudar a garantir que os riscos sejam devidamente identificados e analisados, reunindo diferentes áreas de especialização; e (c) garantir que todos os envolvidos estejam cientes de suas funções e responsabilidades e que aprovelem e apoiem a gestão de riscos.

A citação de Destro (2014), ressalta a importância da realização de um estudo abrangente de todas as questões que possam afetar a organização, desde as mais evidentes até as mais remotas. Essa análise minuciosa permite identificar tanto os erros de gestão quanto os de administração, possibilitando correções e ajustes necessários para mitigar os

riscos.

O risco tem características positivas e negativas em particular e pode afetar diretamente o bom funcionamento das organizações dependendo de como é gerido. Portanto, é fundamental realizar uma análise contextual para cada situação correspondente a um determinado risco e considerar a existência de diferentes tipos de riscos (SENA, 2016).

Além disso, Sena (2016), enfatiza a necessidade de comunicação e consulta contínuas entre a organização e seus stakeholders internos e externos em todas as fases do processo de gestão de riscos. Essa abordagem colaborativa não só aumenta a eficácia da gestão de riscos, mas também fortalece o envolvimento e o comprometimento de todas as partes interessadas no processo de tomada de decisões.

As organizações enfrentam incertezas todos os dias e encontrar soluções para uma tomada de decisão eficaz é um desafio diário. Portanto, os gestores devem saber administrar riscos, pois é um sinal de maturidade tanto no mundo dos negócios quanto nas situações políticas (ÁVILA, 2016).

Ao enfrentar incertezas diárias, os gestores são desafiados a tomar decisões eficazes, o que requer habilidades sólidas em administração de riscos. A capacidade de gerenciar essas incertezas não apenas demonstra maturidade organizacional, mas também influencia diretamente a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos estratégicos e lidar com as mudanças no ambiente externo.

As atividades de gestão de riscos envolvem identificar, medir e controlar riscos, e não os eliminar. Em outras palavras, o risco deve ser explorado de forma que beneficie a organização. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* é uma organização sem fins lucrativos dedicada a melhorar os relatórios financeiros através da ética, controles internos eficazes e governança corporativa (ÁVILA, 2016).

Essa perspectiva reconhece que o risco é inerente a todas as atividades empresariais e políticas, e que explorá-lo de maneira prudente pode trazer benefícios significativos para a organização. A referência ao COSO destaca a importância de diretrizes e melhores práticas reconhecidas internacionalmente para orientar as organizações na implementação eficaz de processos de gestão de riscos.

Em junho de 2016, o COSO submeteu para comentário público uma revisão do modelo de 2004, adotando um novo título – “Alinhando o risco com a estratégia e o desempenho” – para enfatizar a importância da gestão de risco na definição e implementação da estratégia, bem como na gestão organizacional desempenho.

Ávila (2016, p. 4) concordo com esta opinião ao afirmar que risco:

[...] é a possibilidade de que o que se espera não aconteça, o risco não envolverá necessariamente algo indesejável, pois Resultados em torno do que se espera podem trazer tanto benefícios quanto desvantagens, dependendo se os resultados são inferiores ou superiores ao esperado (ÁVILA, 2016, p. 4).

Em 2001, o Coso (2017), lançou um projeto para desenvolver uma estratégia organizacionalmente apropriada para avaliar e melhorar a gestão de riscos. Posteriormente foi publicada a tradução para o português da versão original em inglês da obra “*Enterprise Risk Management – Arquitetura Integrada*” elaborada pelo comitê em colaboração com a *PricewaterhouseCoopers (COSO, 2017)*.

A obra “*Enterprise Risk Management – Arquitetura Integrada*”, resultado desse projeto, tornou-se uma referência global, sendo adotada como norma brasileira para o geren-

ciamento de riscos. Sua tradução para o português sem modificações da versão original em inglês reforça sua aplicabilidade e aceitação em contextos organizacionais diversos, fornecendo uma estrutura sólida para implementação eficaz da gestão de riscos.

É adotada como norma brasileira para gerenciamento de riscos, traduzida para o português sem modificações da versão original em inglês e fornece diversos elementos de estrutura para que o gerenciamento de riscos possa ser aplicável a toda ou parte da organização (FREIRE, 2017).

Estabelecer um contexto adequado torna-se crucial para compreender os objetivos organizacionais e os fatores ambientais que podem influenciar sua consecução, permitindo uma abordagem mais holística e estratégica na gestão de riscos em diferentes setores.

Muito presente nas áreas de finanças, desastres naturais e segurança do trabalho, Braga (2017) afirma que a gestão de riscos aplicada às políticas públicas tem sido colocada com mais força na agenda nacional no novo milênio.

Além disso, o texto ressalta a expansão da gestão de riscos para além das áreas tradicionais, como finanças e segurança do trabalho, adentrando as políticas públicas. O crescente reconhecimento da importância da gestão de riscos na esfera pública, especialmente no novo milênio.

Estabelecer o contexto envolve compreender a organização, seus objetivos e o ambiente, incluindo os controles internos dentro dos quais os objetivos são perseguidos, a fim de obter uma visão geral dos fatores que podem afetar a capacidade de uma organização de atingir suas metas, bem como fornecer parâmetros para determinar como serão executadas as demais atividades do processo de gestão de riscos (BRAGA, 2017).

A importância do planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para impulsionar o sucesso empresarial, ao permitir que a empresa antecipe ameaças e identifique oportunidades futuras. A gestão de riscos, quando integrada a essa abordagem estratégica, proporciona uma visão mais abrangente e proativa do ambiente empresarial, permitindo que a organização se prepare de forma adequada para os desafios e oportunidades que podem surgir no futuro.

O planejamento estratégico impulsiona uma empresa e a ajuda a antecipar ameaças e identificar oportunidades e melhorias potenciais. A gestão de riscos vislumbrada com esta abordagem permite olhar para o futuro (FERNANDES, 2019).

Isso evidencia a necessidade de as empresas adotarem uma abordagem mais holística da gestão de riscos, alinhada ao seu planejamento estratégico, a fim de garantir sua resiliência e sustentabilidade a longo prazo.

Uma pesquisa da PwC (2018) mostra que os riscos estratégicos têm maior impacto nas flutuações negativas do valor de mercado das empresas (65%) do que os riscos financeiros (15%), o risco operacional (13%) e o risco legal e de compliance (7%). Porém, o que se vê na maioria das organizações é um modelo de gestão de riscos que foca nos riscos financeiros, operacionais, de compliance e legais.

O objetivo central da gestão de riscos é aceitar aqueles riscos que são verdadeiramente necessários para a organização e apropriados às pessoas, à sociedade e ao ambiente em que a organização opera, o que significa que estes são riscos que devem ser aceitos e enfrentados para a sobrevivência da organização. organização partes envolvidas.

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo tranquilo e contínuo que evita perigos e surpresas ao longo do caminho e ajuda a organização a atingir seus objetivos. É também um processo interativo e multidimensional, no qual quase todos os componen-

tes influenciam outros.

Adicionalmente, em 2009, foi lançada a ABNT NBR ISO 31000: 2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Esta norma internacional é dedicada à gestão de riscos e fornece princípios e orientações para gerir todos os tipos de riscos de forma sistemática, transparente e confiável.

A ISO 31000 fornece princípios e orientações para o gerenciamento de todos os tipos de riscos em toda ou parte de qualquer tipo de organização. Esta é uma norma geral, independentemente do setor ou área, e não compete com outras normas de gestão de riscos em áreas específicas (ABNT, 2019).

Além disso, a pesquisa da PwC ressalta a importância dos riscos estratégicos como os que têm maior impacto nas flutuações negativas do valor de mercado das empresas. Apesar disso, muitas organizações ainda adotam um modelo de gestão de riscos que prioriza principalmente os riscos financeiros, operacionais, de compliance e legais.

Procura servir como um guia principal para a gestão de riscos e harmonização dos processos de gestão de riscos, fornecendo uma abordagem comum que pode ser aplicada a uma variedade de atividades, incluindo estratégia, decisões, atividades, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (KNIGHT, 2019).

Isso sugere uma desconexão entre a percepção da importância dos riscos estratégicos e a forma como as empresas efetivamente os gerenciam, destacando a necessidade de uma mudança de paradigma na gestão de riscos para uma abordagem mais estratégica e integrada.

Ao integrar esta perspectiva, o modelo permite um melhor alinhamento com as expectativas em torno das responsabilidades dos órgãos de governação e da gestão de topo no cumprimento das suas obrigações de prestação de contas.

Para o campo da economia, a diferença fundamental entre risco e incerteza reside na existência ou não de uma distribuição de probabilidade associada a um determinado evento. Portanto, incerteza refere-se a situações em que a distribuição de probabilidade do resultado é desconhecida (KNIGHT, 2019).

O GRC tem dois objetivos principais: minimizar o impacto dos riscos e minimizar os custos, a redução de custos ocorre porque a organização pode economizar recursos gastos na prevenção de crises, recuperar a imagem e sua reputação perante o público e salvar a empresa. Portanto, os recursos destinados à gestão de riscos não serão desperdiçados, pois evitam perdas muito maiores para a organização.

Segundo o autor, em tempos de crise financeira e de necessidade de o Estado regular e implementar eficazmente as suas políticas, é necessário identificar direções e considerar ameaças como desperdício, corrupção e é aqui que reside a gestão de riscos e a boa gestão interna do controlo. Os sistemas são úteis porque, no contexto atual, a gestão de riscos visa a prestação de serviços públicos de qualidade.

A identificação de riscos é o processo de pesquisa, identificação e descrição de riscos, com base num contexto estabelecido e apoiado na comunicação e consulta com stakeholders internos e externos. O objetivo é criar uma lista abrangente de riscos, incluindo fontes de risco e eventos que podem ter certo impacto no alcance dos objetivos identificados na fase de definição de contexto (ABNT, 2019). Na Tabela 1, demonstra alguns dos principais autores e suas contribuições.

**Quadro 1.** Principais Autores e Suas Contribuições

Autor	Ano	Contribuição
PEREIRA	2014	Aborda a potencial vantagem competitiva das empresas ao explorar o risco de forma estratégica, destacando a importância de incorporar a gestão de riscos aos objetivos e valores da organização. (Pereira, 2014)
KOSKINEN e VANHARANTA	2017	Abordam a importância de uma abordagem holística da gestão de riscos, integrando-a ao planejamento estratégico da organização para garantir sua resiliência e sustentabilidade. (Koskinen & Vanharanta, 2017)
PwC	2018	Apresenta dados de pesquisa que evidenciam o impacto significativo dos riscos estratégicos nas flutuações negativas do valor de mercado das empresas, comparativamente aos outros tipos de riscos. (PwC, 2018)
FERNANDES	2019	Destaca a importância do planejamento estratégico como ferramenta para antecipar ameaças e identificar oportunidades, integrando a gestão de riscos ao processo. (Fernandes, 2019)
KAPLAN e MIKES	2022	Exploram a conexão entre a gestão de riscos e a criação de valor para a organização, destacando a importância de identificar e gerenciar os riscos estratégicos de forma proativa. (Kaplan & Mikes, 2022)

**Fonte:** Adaptado de Duarte (2024)

Uma boa prática para apoiar o processo de avaliação de riscos é estabelecer critérios de priorização e tratamento relacionados ao nível de risco (nível de atenção recomendado, tempo de resposta necessário, quem precisa ser notificado etc.).

O objetivo de uma avaliação de risco é ajudar a tomar decisões, com base nos resultados da análise de risco, sobre os riscos que precisam ser abordados e a prioridade da implementação do tratamento. Isso envolve comparar o nível de risco com critérios de risco estabelecidos levando em consideração o contexto, para determinar se o risco e/ou sua gravidade são aceitáveis ou viáveis, aceitável ou não ou se o processamento é necessário (ABNT, 2019).

Um dos desenvolvimentos na visão estratégica da gestão de riscos é o debate sobre as responsabilidades das organizações no desenvolvimento, definição e/ou aprovação dessa visão estratégica. A gestão pode ser realizada de forma autônoma entre diferentes regiões/departamentos/unidades organizacionais, com cada departamento considerando seus próprios objetivos e parâmetros (modelo de silo fechado) ou de forma integrada, com coordenação de visão em toda a organização.

### 3. CONCLUSÃO

A pesquisa sobre Gestão de Risco Empresarial: Estratégias Eficientes de Mitigação de Riscos Empresariais proporcionou uma análise abrangente das diferentes abordagens utilizadas pelas organizações para enfrentar desafios relacionados à gestão de riscos. Ao longo do estudo, foram explorados conceitos fundamentais de gestão de riscos empresariais, destacando a importância de estratégias eficazes de mitigação para garantir a continuidade dos negócios e a minimização de perdas.

O objetivo principal de compreender as diferentes estratégias de mitigação de riscos empresariais foi alcançado, evidenciando a diversidade de abordagens adotadas pelas organizações para lidar com ameaças potenciais. Além disso, a pesquisa conseguiu definir claramente o conceito de gestão de riscos empresariais e identificar estratégias eficientes de mitigação, fornecendo uma base sólida para a compreensão do tema.

No entanto, apesar dos avanços obtidos, alguns desafios comuns enfrentados pelas organizações, como a resistência organizacional à implementação de práticas de gestão de riscos, ainda precisam ser mais explorados. A complexidade das dinâmicas organizacionais pode dificultar a adoção de medidas preventivas, mesmo quando sua importância é reconhecida.

Nesse sentido, é crucial reconhecer as limitações do estudo, como a falta de aprofundamento na análise das barreiras à implementação de estratégias de mitigação de riscos. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas investiguem mais detalhadamente essas questões, buscando compreender os fatores que contribuem para a resistência organizacional e identificando estratégias eficazes para superá-la.

Em suma, a pesquisa sobre Gestão de Risco Empresarial oferece insights valiosos sobre as práticas adotadas pelas organizações para enfrentar desafios relacionados à gestão de riscos. Ao cumprir seus objetivos, ela contribui para a compreensão do tema e destaca áreas para investigações futuras, visando aprimorar as estratégias de mitigação e fortalecer a resiliência das organizações diante de incertezas e adversidades.

## Referências

- ÁVILA, M. D. G. **Gestão de riscos no setor público:** controle estratégico para um processo decisório eficiente. Revista Científica Semana Acadêmica, v. ano MMXIII, p. 32, 2016.
- BRAGA, M. A. V. **Risco Bottom Up:** Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. Revista da Controladoria-Geral da União. V. 9, n. 15, 2017.
- COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.** Edição brasileira patrocinada pela PriceWaterhouseCoopers e Audibra. 2017.
- DESTRO, M. C. **Análise da estruturação da gestão de risco institucional:** o caso Embrapa. 2014. 121 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) — Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- FERNANDES, A. **Gestão de Risco Empresarial:** Estratégias Eficientes de Mitigação de Riscos Empresariais. Revista da Controladoria-Geral da União. 2019.
- FERNANDES, J. L. **A importância da Gestão de Riscos na estratégia de negócio empresarial.** 2019.
- FREIRE, A. E. **Implementação da gestão de riscos em empresas estatais:** estudo de Caso do METRÔ-DF. 2017. 57 f., il. Trabalho de conclusão de Curso (Especialização em Controle Externo) — Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
- GUIMARÃES, I. C; PARISI, C; WEFFORT, E. F. J. **A importância da Controladoria na gestão de riscos das empresas não-financeiras:** um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 11, n 32, p. 260-275, 2019.
- KAPLAN, R. S., & MIKES, A. **Gestão de Riscos Estratégicos:** Criando e Protegendo Valor. Edição brasileira patrocinada pela PriceWaterhouseCoopers e Audibra. 2022.
- KAPLAN, R.S. & MIKES, A. **Managing risks: A new framework.** Smart companies match their approach to the nature of the threats they face. *Harvard Business Review* (June): 48- 60. 2022.
- KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and Profit.** Orlando (USA): Signalman Publishing, 2019.
- KOSKINEN, M., & VANHARANTA, H. **Integrando a Gestão de Riscos ao Planejamento Estratégico:** Uma Abordagem Holística. Revista de Auditoria Governança e Contabilidade. 2017.
- PEREIRA, B. **Explorando o Potencial da Gestão de Riscos:** Vantagem Competitiva e Criação de Valor. Revista de Gestão Empresarial. 2014.
- PEREIRA, M. R. **O Gerenciamento de Riscos Empresariais como forma de agrega valor às Organizações.** 2014.
- PORTELA, G. **Gerenciamento de Riscos Baseado em Fatores Humanos e Cultura de Seg:** Estudo de Caso

de Simulação Computacional do Comportamento Humano. Elsevier Brasil, 2014.

PwC. **Gerenciando riscos e promovendo o crescimento na era da inovação.** 2018.

PwC. **Relatório Anual de Gestão de Riscos Corporativos.** Revista de Gestão Empresarial. 2018.

SANTOS, M. J. A. **Auditoria de Gestão de Riscos:** o novo olhar do Tribunal de Contas da União. Revista de Auditoria Governança e Contabilidade. Rio de Janeiro. 2018.

SENA, R. R.C. **O gerenciamento de risco das atividades de Defesa Civil no estado do Ceará.** Revista Diálogos Acadêmicos, v. 5, n. 2, 2016.



# **MARKETING DIGITAL E A SUA RELAÇÃO COM O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

*DIGITAL MARKETING AND ITS RELATIONSHIP WITH THE GROWTH OF  
ORGANIZATIONS*

Deyvison Brunno Mendes Araújo

9

## Resumo

O marketing digital faz-se necessário entre os ambientes organizacionais para quem busca os melhores resultados, devido a sua abrangência e acessibilidade. Desta forma, este trabalho buscou o entendimento de marketing digital no Brasil, bem como o seu funcionamento, principais canais de comunicação, ferramenta de alta capacidade de captação de clientes e divulgação de marca, conhecer os desafios e oportunidades que geram resultados ótimos desde que sejam usados da maneira correta. Tendo como objetivo principal, mostrar que o marketing pode ser uma ferramenta de grande capacidade para obter maiores resultados e, tendo como objetivo específico, apresentação dos principais canais do marketing no Brasil. A pesquisa é do tipo bibliográfica e qualitativa já que, utilizou-se de revisão de outros artigos para a sua conclusão. Os resultados do artigo demonstram que as empresas utilizam o marketing digital como uma oportunidade para atrair clientes, adotando estratégias e ferramentas de marketing para alcançar resultados estratégicos. No entanto, as empresas também enfrentam desafios, como a implementação da prática do marketing digital. Isso ocorre porque o marketing digital abre novas formas de comunicação entre empresas e consumidores, incluindo as mídias sociais. Quando direcionado ao público-alvo, isso resulta em benefícios como um alcance mais amplo, maior visibilidade da marca, aumento nas vendas e lucros, além de intensificar a interação entre ambas as partes. Além disso, é cada vez mais necessário, a atuação de bons gestores de marketing para que a organização tenha mais eficiência em seus objetivos.

**Palavras-chave:** Marketing digital, ferramentas de marketing, estratégias de marketing, canais de Marketing.

## Abstract

Digital marketing is necessary among organizational environments for those looking for the best results, due to its scope and accessibility. In this way, this work sought to understand digital marketing in Brazil, as well as how it works, main communication channels, a high-capacity tool for attracting customers and promoting the brand, knowing the challenges and opportunities that generate optimal results as long as they are used correctly. The main objective is to show that marketing can be a powerful tool to obtain greater results and, with the specific objective, the presentation of the main marketing channels in Brazil. The research is bibliographic and qualitative, as it used a review of other articles to reach its conclusion. The results of the article demonstrate that companies use digital marketing as an opportunity to attract customers, adopting marketing strategies and tools to achieve strategic results. However, companies also face challenges, such as implementing digital marketing practices. This is because digital marketing opens up new forms of communication between companies and consumers, including social media. When targeted at the target audience, this results in benefits such as a wider reach, greater brand visibility, increased sales and profits, as well as intensifying interaction between both parties. Furthermore, it is increasingly necessary for good marketing managers to ensure that the organization is more efficient in its objectives.

**Keywords:** Digital marketing, marketing tools, marketing strategies, marketing channels.



## 1. INTRODUÇÃO

Empresas buscam se comunicar através de canais alternativos, almejando serem objetivos e eficientes na busca de vender, atrair ou comunicar sua marca no mercado de seus segmentos. Com o avanço da internet, novas estratégias e ferramentas vieram surgindo e, com apenas alguns toques na tela de um celular, ou alguns cliques em um computador, o internauta se depara com variados anúncios na plataforma que acessar.

As mídias sociais, tem um papel fundamental com o avanço do marketing digital, com elas, o consumidor tem rápido acesso a produtos ou serviço de modo instantâneo, como por exemplo, acessar sites da sua casa para compra de itens pessoais. É crucial que as empresas usem as mídias sociais e canais, de forma profissional, caso contrário, a ferramenta que seria de conversões de vendas e relacionamento com cliente, pode acabar tendo o efeito contrário, que irá desconvenecer o cliente de realizar uma compra através de um post ou promoção de um produto.

Este trabalho tem como justificativa, abordar o tema com o intuito em discutir a importância do marketing digital como uma ferramenta estratégica para empresas que buscam aumentar suas receitas, bem como apresentar alguns dos principais canais de marketing que propiciará oportunidades e desafios às organizações que optarem por esse modelo de negócio. Espera-se que esse estudo possa contribuir para a disseminação de conhecimento e aprimoramento das práticas de marketing digital e estimule novos autores a dissertar sobre o tema.

Como as empresas podem se destacar em um universo tão extenso que é o mundo digital e colher bons frutos ao utilizá-lo? O trabalho mostrará como o marketing pode se tornar uma chave poderosa nos ambientes de atuação de cada organização que deseje adotá-lo.

O artigo tem como objetivo principal ilustrar que o marketing digital pode ser uma ferramenta importante para a organização que almeja chegar a um objetivo financeiro e expansão no mercado em que atua e, objetivo específico, entender o funcionamento das mídias sociais e apresentar principais canais do marketing digital.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para isso, nesta pesquisa adotou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e bibliográfico, pois explica e discute um tema abordado baseando-se na literatura científica. Foram pesquisados materiais referentes à temática estudada, provenientes de artigos, monografias, teses e dissertações de repositórios institucionais. No entanto, foi feita uma leitura a fim de se buscar comentários de diferentes autores sobre o marketing digital, sobretudo, serão citados os autores relevantes como Philip Kotler e Kevin Keller. A busca será feita nas bases de dados do Google Acadêmico, limitando-se aos materiais publicados entre 2012-2023.

## 2.2 Resultados e Discussão

### 2.2.1 Marketing Digital

O Marketing Digital envolve a implementação de estratégias por meio de meios digitais, como a internet e suas ferramentas, com o objetivo de promover de forma mais eficaz produtos e serviços, além de fortalecer a rede de relacionamentos da empresa. Essa abordagem é uma evolução do marketing tradicional, utilizando diferentes recursos e dispositivos conectados à internet. A internet se apresenta como um meio acessível e propício, oferecendo oportunidades competitivas para empresas de todos os tamanhos e setores. Philip Kotler, reconhecido especialista em marketing, destaca a importância de acompanhar as tendências, incluindo o marketing digital, como um dos segredos para o sucesso. Apesar disso, muitos empresários ainda insistem em estratégias antiquadas, negligenciando o potencial das mídias sociais.

Convém lembrar que, o termo Marketing, não perdeu seu sentido original e nem poderá ser substituído após a chegada do mundo digital no mundo contemporâneo, tal evolução é apenas uma ramificação que, por sua vez, chegara para agregar benefícios à sociedade, que cada vez estão sincronizadas com as novidades do cotidiano.

Conforme Kotler e Keller (2015 p.3), o conceito mais básico por trás do marketing é o das necessidades humanas, que podem ser definidas como “situações de privação percebida”, como necessidades físicas, sociais e individuais. Os desejos são a forma que essas necessidades assumem considerando a personalidade individual e fatores influenciadores externos, como a cultura.

A jornada não é tão simples, pois as tendências e os conceitos dos negócios virtuais são mutantes, já que atualmente há a participação de milhares de pessoas que constroem e modificam constantemente a imagem e conceito da marca, além das suas maneiras de interação. (MAZZINGHY, 2014, p.249).

Para Yasmin, Tasneem e Fatema (2015), o Marketing Digital é a utilização de meios eletrônicos pelos comerciantes para promover produtos ou serviços no mercado. O seu principal objetivo é atrair clientes e permitir-lhes interagir com a marca através da mídia digital.

Devido à combinação da difusão da Internet e do conceito de marketing, o conceito de marketing digital ou marketing online, que em si é marketing tradicional integrado com a Internet. O marketing digital facilita a compra e venda de produtos e serviços no qual, empresas fazem isso usando uma variedade de ferramentas, incluindo: algoritmos de computação para redes sociais e outras ferramentas de marketing Digital. A principal diferença entre o marketing tradicional e o digital é a resposta direta em todas as atividades que visam aumentar o conhecimento da marca (COSTA *et al.*, 2015).

O marketing digital está sendo umas das ferramentas mais usadas pela maioria das empresas, pois tem um retorno positivo desde que usada com sabedoria, é fundamental ter uma visão ampla como conhecer os seus clientes, mantê-los sempre satisfeitos, buscar informações, conhecer seus concorrentes. Esses fatores são primordiais para que aumente de suas vendas. “Adotar o marketing digital como estratégia de vendas é como escolher um futuro, ou seja, uma direção a ser percorrido, o estabelecimento de um objetivo é o caminho certo para inicia-se um estudo de que realmente se quer alcançar” (SILVA, 2017, p.136).

Para Cheffey e Smith (2017) definem marketing digital como o tipo de marketing que



é o centro do negócio digital e que permite a aproximação da marca com os seus clientes, a compreensão dos seus gostos e vontades, a agregação de valor aos produtos, a ampliação dos canais de distribuição e o impulsionamento das vendas por meio da execução de campanhas nos motores de busca, publicidade online e programa de afiliados, também usando o website para conduzir e acompanhar os clientes, as vendas e gestão de serviço pós-venda. Além disso, o marketing é um processo constante de desenvolvimento e troca de ideias, bens e serviços que visa satisfazer as necessidades dos clientes e organizações, através das políticas de preços, comunicação e distribuição.

### 2.2.2 Mídias Sociais

Os meios de comunicação sofrem um processo constante de fusão, em que as mídias alternativas fazem permuta com as tradicionais, os produtores de conteúdo para as mídias trocam de papel frequentemente com os consumidores. Essa combinação não atinge somente as plataformas, mas principalmente o conteúdo disponível, gerando, assim conteúdo a partir das diferentes matrizes midiáticas.

Para Lopes (2015), devido ao crescimento significativo, as redes sociais passaram a ser um divisor de águas no mundo dos negócios, oportunizando as empresas a terem um contato bidirecional com seus clientes que tem um canal aberto para opinar sobre produtos/serviços e mostrar um direcionamento para a empresa das tendências e gosto do consumidor.

Segundo Santos (2016), as mídias sociais são sites da internet que possibilitam a criação e a troca de informações entre os internautas que ali estão, permitindo que os usuários sejam produtores e consumidores de informações ao mesmo tempo. Esse tipo de mídia recebe esse nome porque permite que qualquer pessoa colabore e interaja gratuitamente. Assim, com o advento dos smartphones e o aumento significativo da utilização das redes sociais, especialmente sites como o Facebook e o Instagram, as empresas estão a utilizar a tecnologia digital para apresentar os seus produtos aos clientes, atrair públicos-alvo e interagir com eles. fortemente em marketing. Direta e eficiente, garantindo rentabilidade e solidez da marca.

O Facebook, inicialmente conhecido como The Facebook, foi criado por Marck Zuckerberg em 2004, começando como uma ferramenta bastante simples, onde era exposto ao usuário a foto de duas pessoas, nas quais este poderia votar na preferência dele em uma das duas imagens. Para Patel (2017), é a rede mais versátil e, com as evoluções constantes e implementações de novas funcionalidades a cada dia, o Facebook se torna o local mais propício para conhecer pessoas, gerar negócios, se divertir, conversar, compartilhar seu dia a dia, debater assuntos relevantes (ou nem tanto) e se expressar – até emocionalmente, com as opções de reações adicionadas ao botão “curtir”. Enfim, trata-se de uma plataforma completa para se relacionar e se divulgar.

A plataforma é uma poderosa para campanhas de marketing e publicidade. As empresas criam anúncios segmentados para atingir públicos específicos com base em demografia, interesses e comportamentos. Isso permite que as organizações alcancem clientes com potencial de forma eficaz. Além de fazer atendimento a clientes, engajar, conscientizar, análise de dados e grande ferramenta de network, essas são alguns dos pontos fortes que a plataforma pode entregar ao utilizá-lo de forma eficaz.

O WhatsApp foi criado em 2009 pelo ucraniano Jan Koum. Na época da criação ele estava desempregado e resolveu investir seus conhecimentos em um aplicativo de mensagens para se comunicar com os amigos. Cinco anos depois, ele vendeu sua ideia por 22 bilhões.

Conforme Passos e Aparecida (2017), WhatsApp é um aplicativo multifuncional que permite enviar mensagens instantâneas, bem como chamadas de voz entre dispositivos telemóveis tipo smartphone com potencial de marketing inegável. Mas seus usos não são tão óbvios, especialmente porque é um canal de comunicação relativamente novo. Há uma versão do aplicativo em questão chamado de: WhatsApp Business, que é uma versão do WhatsApp projetada especificamente para empresas. Ele oferece várias ferramentas e recursos que fornece ajuda para empresas melhorar o atendimento ao cliente, envolver os clientes e, em última análise, colaborar o crescimento da captação de clientes. O WhatsApp Business permite que as empresas se comuniquem diretamente com os clientes por meio de mensagens de texto automatizadas, chamadas de voz e até mesmo chamadas de vídeo. Isso facilita o contato direto e personalizado com os clientes em potencial.

O YouTube é a rede social de compartilhamento de vídeos mais popular da internet. Com mais de um bilhão de usuários, cerca de 300 horas de vídeos são enviadas a cada minuto. Quem utilizou a rede social geralmente o fez como uma estratégia de marketing de conteúdo autodesenvolvida, como criar conteúdo de valor, promover produtos e serviços, aumentar a visibilidade, interagir com outros usuários, humanizar e fortalecer conexões entre marcas e clientes reais e potenciais. (SANTOS, 2017)

O YouTube oferece uma plataforma poderosa para a promoção de produtos e serviços. As organizações podem criar vídeos promocionais, anúncios e conteúdo relacionado para atingir um público mais amplo. Os anúncios no YouTube permitem segmentar públicos-alvo específicos com base em interesses, demografia e comportamento de visualização.

De acordo com Ramos (2014), no Brasil, a plataforma é fundamental para testar novos conceitos e identificar campanhas que, de alguma forma, conseguiram alcançar os objetivos da comunicação empresarial. Esse é mais um dos fatores que alteraram a forma da propaganda, tendo em vista que no passado se fazia uma campanha, colocava na TV, tinha o plano de mídia pré-comprado e fim do processo.

Instagram, desenvolvido com a intenção de resgatar os efeitos nostálgicos proporcionados pelas antigas câmeras Polaroids, os engenheiros de programação Kevin Systrom e Mike Krieger, revelaram ao público no dia 06 de outubro de 2010 o aplicativo para smartphones (PIZA, 2012). Além disso, o canal citado, vem crescendo ao longo dos anos, após a empresa ter sido comprada pelo grande empresário Marck Zuckerberg, que vem investindo cada vez mais para que a plataforma se destaque ainda mais no mercado de mídias sociais.

Observe que a popularidade do Instagram cresceu nos últimos anos e seu uso também foi afetado. Porém, cada empresa tem suas próprias razões para adotar uma rede, que geralmente incluem melhoria na comunicação e proximidade com os clientes, maior visibilidade, aceitação pelos concorrentes e aumento de vendas e potencial de vendas. As melhorias estão relacionadas às necessidades, como já mencionado. Em última análise, isso influencia quando as empresas consideram isso mais apropriado. A facilidade de uso da Internet também merece destaque e as redes sociais dos proprietários e funcionários das empresas também influenciam na tomada de decisões. (NUNES *et al.*, 2020).

Sobre o Twitter, é uma mídia social que combina elementos da comunicação e relacionamento com a clientela, e pode ser utilizado para complementar as atividades de marketing com outras mídias, como o Facebook. Desta forma o Twitter pode ser usado para as empresas aumentarem seus seguidores e monitorarem sua rede, divulgarem fotos de produtos e serviços, verem as concorrências e etc.

Segundo Sanchotene e Vilela (2023, p.6) afirmam que “grandes empresas e grupos



têm usado o Twitter como meio de comunicação com seus clientes. No Twitter, os números de engajamento são medidos a partir da quantidade de retweets, comentários e curtidas que um determinado conteúdo recebe”.

O Twitter é uma plataforma de alta velocidade, onde as informações podem se tornar rapidamente obsoletas. Portanto, é fundamental manter uma estratégia de conteúdo consistente e estar preparado para responder às mudanças nas tendências e às situações em tempo real. Além disso, o sucesso no Twitter depende da criação de conteúdo envolvente e relevante que ressoe com o público-alvo.

### 2.2.3 Considerações Finais

Foi possível verificar as competências adquiridas através da aplicação em marketing digital, onde essas ferramentas de marketing ajudam as empresas obter bons resultados onde os gestores precisam lembrar como estas redes podem ser usadas para ajudar as empresas a considerar as metas para atingir o grupo-alvo, reconhecimento marcas e produtos, melhor acesso aos consumidores, aumento de vendas e renda e criar oportunidades para novos negócios. Abaixo, mostra o número de usuários que as redes sociais alcançam no Brasil.

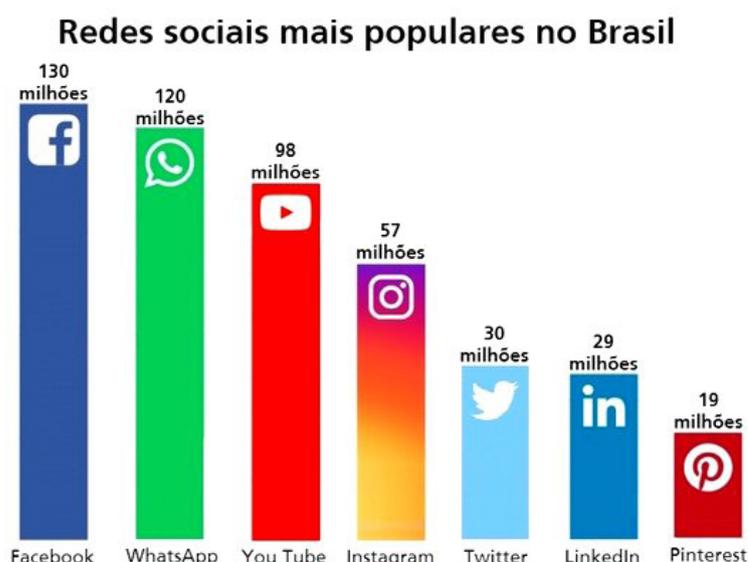


Figura 1. Número de Usuários nas Redes Sociais Mais Populares no Ano de 2018.

Fonte: <https://www.todamateria.com.br/redes-sociais/>

Perceber-se que o número de usuário em cada rede social mostrada no gráfico é significativo, ainda mais, falando-se de números alcançados somente pelo Brasil. Com isso, as redes têm um poder enorme de expandir uma marca, conteúdo ou serviços e um largo alcance a novos clientes.

Neste contexto, fica claro que o marketing digital e as redes sociais podem ser um excelente aliado das empresas, principalmente aos pequenos empresários que estão adentrando ao mundo dos negócios, pois além da distribuição e comercialização dos produtos, é possível comunicar com os clientes e descobrir as suas necessidades, tirar suas dúvidas, fator que leva a negócios mais lucrativos.

Com o marketing, as fronteiras em torno das empresas são quebradas e as empresas que anteriormente só vendiam os seus serviços às comunidades locais podem agora al-

cançar pessoas em todo o país através da publicidade, atraindo assim novos clientes. Esse fator pode levar ao aumento da concorrência e beneficiar os clientes que têm a oportunidade de buscar produtos de alta qualidade a preços acessíveis.

Todavia, empresas precisam olhar pelo outro lado da moeda, que é: a disseminação de comentários negativo em massa. Do mesmo modo que as redes entregam o tesouro que é o alcance a novos clientes, na outra via, pode-se espalhar rapidamente notícias negativa do produto, marca ou serviço. Então, empresas precisam buscar melhores profissionais, tanto para criar produtos assertivos, quanto na divulgação do mesmo para chegar a um resultado esperado.

Por fim, tem-se como resultados que qualquer empresa que aliando-se a uma boa e adequada ferramenta de marketing, poderá chegar ao seu objetivo principal, que é, aumentar suas receitas e propagar sua imagem.

O marketing digital tem um impacto significativo nas decisões de compra do consumidor, ao utilizar os recursos que disponibiliza para apoiar o processo de tomada de decisão. É importante que as organizações prestem atenção na forma como obtêm feedback para que os aspectos negativos sejam melhorados, e é importante lembrar que o objetivo geral do marketing é atender às necessidades dos consumidores. No caso do marketing digital, é ainda mais relevante porque é rentável, eficaz e mensurável. E isso é tudo que o empresário precisa para um negócio em crescimento.

Uma vez que o mundo digital desempenha um papel importante no mercado atual, as empresas acreditam que é necessário operar num ambiente digital, o que lhes dá margem para competir no mercado e as oportunidades que o marketing digital traz podem ser aproveitadas até certo ponto alcance seus objetivos. Conclui-se que o marketing digital foi revelado uma ferramenta indispensável para o crescimento das organizações na era digital. Ao longo deste artigo, foram vistos como as estratégias de marketing digital oferecem às empresas a capacidade de atingir um público mais amplo, aumentar a visibilidade da marca, atuar nas vendas e melhorar a interação com os consumidores. Além disso, observa-se que o marketing digital não oferece apenas oportunidades de aquisição de clientes, mas também representa um meio dinâmico de construir relacionamentos de longo prazo.

Dado contexto acima, conclui-se que o artigo conseguiu alcançar seus objetivos, uma vez que, evidenciou-se que a utilização do marketing digital de forma correta, traz consigo um leque de opções para desenvolvimento e crescimento de uma organização e mostrou, os principais canais onde empresas podem utilizar para aumentar sua visibilidade. Recomenda-se que este assunto seja mais abordado, fazendo a relação entre marketing, Internet e mídias sociais, onde as empresas usam seus sistemas de informação para rastrear o comportamento do consumidor em seguida, entregue os produtos certos ao público certo no momento certo, melhorando as vendas, o progresso e a consistência no mercado altamente volátil e competitivo.

## Referências

COSTA, L. M.; DIAS, M. M. S.; SANTOS, E. A., ISHII, A. K. S., SA, J. A. S. **A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado**. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, Fortaleza – CE, 2015. Anais... XXXV Congresso Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 2015.

DE ALMEIDA SOUZA, Cleyton; **Estratégia De Dados E Marketing Digital: Novas Formas De Aumentar Receitas E Diminuir Custos**, Revista Inovação, Projetos e Tecnologias | v.6 | n.2 | p. 92-107 | Jul/Dez 2018.

DIANA, Juliana. **Redes Sociais**. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/redes-sociais/>> Acesso em



12 de setembro de 2023.

HENRIQUE CAMPOS, Paulo; NOVATO DE FARIA, Victor, **Marketing Digital: A Utilização de Mídias Sociais nas Micro e Pequenas Empresas de Jaraguá-go**. Jaraguá -2018.

KOTLER, P., & KELLER, K. **Princípios de Marketing**. 15ª edição. ed. São Paulo: Person Educacional do Brasil, 2015.

MARTINS, Maria Luisa Pontes. **Gestão do marketing digital: uma análise em empresas de comércio eletrônico em de pandemia**. Porto - Portugal, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/21378>. Acesso em 15 de mai. 2023

MAZZINGHY, A. M. **O uso de ferramentas do marketing digital para o crescimento competitivo das empresas: links patrocinados, Facebook, Twitter e e-mail marketing**. Revista temática, Campina Grande, v. 10, n. 9. 2014. Disponível em: Acesso em: 28 abril. 2023.

NUNES, Willian Caetano Carlos; BATAGHIN, Fernando Antonio; COSTA, Marcela Avelina Bataghin. **Instagram Marketing: Alavancando as vendas em tempos de Pandemia**. Revista Qualif, v. 1, n. 6, 2020

PASSOS, Luana Greice Souza. **Possíveis impactos do Marketing Digital nas Micro e Pequenas Empresas de eventos de Aracaju-SE**. São Cristóvão, SE, 2018. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018. Disponível em <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/1125> acesso em 10 maio 2023

RE CART COSTA, Mateus. **Influência do Marketing Digital nas Micro e Pequenas Empresas de Brasília**. Brasília – DF 2018

SANCHOTENE, Carlos Renan Samuel; VILELA, Lucas. **A conversação dos usuários da marca nubank no twitter a partir da hashtag#vempronubankpadre**. Contradição-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas e Sociais, v. 4, n. 2, 2023.

SANTOS, B. **7 motivos que mostram a importância de ter um canal no YouTube**. 2017. Disponível: <https://www.vivadecora.com.br/pro/marketing-digital/ter-canal-no-youtube/>. Acesso em: 01 out. 2023

SANTOS, G. C.; SILVA P. **A Importância do Marketing de Relacionamento em Empresas de Pequeno Porte: um estudo de caso na Anagrama Publicidade em Volta Redonda**. Trabalho de Conclusão do Curso, Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2016

SILVA, G. M. B. da. **A importância da internet como ferramenta estratégica para o negócio da empresa**. Revista Gestão em Foco, Amparo, a. 17, n.9, p. 132-137. 2017. Acesso em: 28 abr. 2023

SILVA, Maria Deliane Pereira da. **Marketing digital: desafios e oportunidades das micros e pequenas empresas no Brasil**. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical, Angical do Piauí, 2022

PASSOS, Hécio; DE, Danieli Aparecida. **A produção de conteúdo das ações de marketing na rede social Whatsapp**. Revista Dom Acadêmico, v. 1, 2017.

PIZA, M. V. **O fenômeno Instagram: considerações sob a perspectiva tecnológica**. Monografia (Ciências Sociais com a habilitação em Sociologia) - Universidade de Brasília. Brasília. 2013. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/3243> Acesso em 30 de abr 2023

Yasmin, A. Tasneem, S. Fatema, K. (2015). **Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study**. International Journal of Management Science And Business Administration Vol 1. No 5. April 2015., pp. 69-80.

# **A IMPORTÂNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF SOCIAL MEDIA AS A MARKETING STRATEGY FOR MICRO AND  
SMALL BUSINESS*

Kercya Cristina Lima Rocha

**10**

## Resumo

As redes sociais sempre existiram na sociedade, mas as plataformas digitais trouxeram uma dimensão global e uma capacidade de conexão sem precedentes. Exemplos de redes sociais incluem Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. Já as mídias sociais, por outro lado, referem-se às plataformas digitais nas quais os usuários criam, juntam e interagem com conteúdo gerado pelo usuário. Isso pode incluir textos, imagens, vídeos e outros tipos de mídia. O problema de pesquisa foi qual a importância das mídias sociais como estratégia de marketing para as micro e pequenas empresas? O trabalho se baseia em uma revisão de literatura que abrange o período de 2015 a 2022, utilizando fontes como livros e artigos científicos disponíveis no Scielo e Google Acadêmico. O objetivo geral é compreender a importância das mídias sociais como estratégia de marketing para as micro e pequenas empresas. Os objetivos específicos incluem descrever sobre a evolução do marketing digital, mídias sociais e os seus benefícios para as micro e pequenas empresas. Os resultados destacam que as mídias sociais desempenham um papel fundamental como estratégia de marketing para as micro e pequenas empresas (MPEs) nos dias de hoje devido a facilidade de alcançar públicos diversificados e com baixo custo com publicidade alcançada.

**Palavras-chaves:** Marketing Digital. Mídias Sociais. Micro e pequenas empresas.

## Abstract

Social networks have always existed in society, but digital platforms have brought a global dimension and an unprecedented capacity for connection. Examples of social networks include Facebook, LinkedIn, Twitter and Instagram. Social media, on the other hand, refers to digital platforms on which users create, gather and interact with user-generated content. This can include text, images, videos and other types of media. The research problem was how important is social media as a marketing strategy for micro and small companies? The work is based on a literature review covering the period from 2015 to 2022, using sources such as books and scientific articles available on Scielo and Google Scholar. The general objective is to understand the importance of social media as a marketing strategy for micro and small businesses. The specific objectives include describing the evolution of digital marketing, social media and their benefits for micro and small businesses. The results highlight that social media plays a fundamental role as a marketing strategy for micro and small businesses (MSEs) nowadays due to the ease of reaching diverse audiences and low advertising costs.

**Keywords:** Digital Marketing. Social media. Micro and small companies.

## 1. INTRODUÇÃO

Os novos negócios, quanto menores, mais riscos correm ao se lançar na busca de uma fatia do mercado, seja ele qual for. Além de um bom planejamento organizacional, estes empreendimentos precisam otimizar seus recursos e estar atentos às tendências comerciais e de perfil do seu público-alvo para conseguirem sobreviver e se destacar entre os concorrentes.

Assim, as mídias sociais quando bem utilizadas, se configuram como ferramentas de marketing digital efetivas para a alavancagem das vendas, assim como para maior interatividade entre as lojas e seus clientes. As estratégias podem também promover um maior conhecimento da marca, interação com consumidores, aproximação com o público-alvo desejado, podendo até mesmo oferecer vantagem competitiva frente à concorrência.

A mídia social está mudando a forma pela qual as marcas e consumidores se envolvem uns com os outros, e em razão disso, o marketing passou a ser uma atividade realizada 24 horas por dia e sete dias por semana. Dessa forma, o surgimento das mídias sociais, várias empresas têm identificado uma oportunidade de divulgar suas marcas, e ainda aumentar suas vendas através da comercialização nessas novas mídias. Pode-se dizer que se trata de uma modalidade de comércio eletrônico que consiste na venda de produtos e serviços realizada diretamente nas mídias sociais, como por exemplo Meta, Instagram, Twitter, Google+, WhatsApp e outras.

Esta pesquisa parte da necessidade de averiguar de que forma as mídias sociais têm se revelado como uma importante estratégia de marketing nos dias atuais, haja vista que essas têm propiciado novas experiências de consumo, bem como permitido maior acesso dos empresários ao mercado virtual e ampliado o volume de informação disponível para os consumidores. Portanto, a pesquisa torna-se relevante por ser uma temática atual pela grande utilização das mídias sociais no cenário empresarial. Assim sua importância reside em conhecer sobre os seus conceitos, tipos e benefícios para as micro e pequenas empresas.

Diante do contexto apresentado, chegou-se ao seguinte questionamento: Qual a importância das mídias sociais como estratégia de marketing para as micro e pequenas empresas? Portanto, a pesquisa teve como objetivo geral compreender a importância das mídias sociais como estratégia de marketing para as micro e pequenas empresas e objetivos específicos descrever sobre a evolução do marketing digital, mídias sociais e os seus benefícios para as micro e pequenas empresas.

## 2. MARKETING DIGITAL

O Marketing Digital deixou de ser uma proposta do futuro para se tornar algo inovador e grande. A maioria das empresas hoje inclui a internet como um dos canais para executar o marketing principalmente por ser um meio de fácil uso, acessível e permite que as ações sejam realizadas com investimentos variados.

Assim, o Marketing Digital se refere à denominação da mídia contemporânea que utiliza as ferramentas disponíveis para direcionar a comunicação. Embora seja considerada uma abordagem auxiliar, oferece um excelente retorno sobre o investimento para as empresas na atualidade, uma vez que se mostra como uma opção econômica, ágil, versátil e adaptável (YANAZE; ALMEIDA, 2022)



No início de 1990 muitos provedores de serviços da internet montaram suas próprias redes e estabeleceram suas próprias portas de comunicação em bases comerciais. A partir de então, a internet cresceu rapidamente como uma rede global de rede de computadores. O que tornou isso possível foi o projeto original da Arpanet baseado numa arquitetura em múltiplas camadas descentralizada e protocolo de comunicação abertos. Uma definição social para a internet pode ser determinada, segundo Rocha (2022, p. 84) “como uma rede de milhões de pessoas de todas as classes sociais, que buscam informações, diversão e relacionamento e que comandam, interagem e interferem em toda e qualquer atividade” que está ligada à sociedade e aos negócios. O marketing digital tem como foco o desenvolvimento de estratégias de marketing por meio da Internet, onde empresas e consumidores buscam interação em seu relacionamento, com informações mais rápidas.

Através de seus resultados, apresenta uma melhora no relacionamento da empresa com seus clientes com seus clientes, através de ferramentas de comunicação digital como o e-mail marketing ou, dependendo, se utiliza de suas redes sociais para obter este feedback, contextualizando suas preocupações em perguntas abertas nas famosas enquetes do Facebook e no Twitter com o uso das comentadas hashtags. Isso gera uma aproximação e uma familiarização entre a empresa e seu público.

Patink (2019) diz que o aumento da variedade de ofertas nos mercados, por causa da facilidade da distribuição e manutenção dos produtos oriunda do advento da internet, tende a impulsionar o consumo cada vez mais para a cultura de nicho, pois está também se tornou lucrativa com o aumento de sua demanda. No entanto, existe a obrigatoriedade por parte das empresas na internet, que se utilizem dessas mais diversas estratégias, para que o cliente saiba que o produto está disponível no mercado, por um valor acessível, de qualidade, e que ele possa indicar para outros consumidores sobre como aquele produto mudou em muita sua vida, desde que começou a utilizá-lo.

A internet revolucionou o mundo dos negócios em muitos contextos, o que significa que o próprio marketing deve passar por um processo de adaptação de ideias e estratégias antes de qualquer investimento poder ser feito. Fornece às empresas um canal abrangente de informações e distribuição que ajuda a coletar informações sobre concorrentes e possíveis mercados para investimento. A utilização direta dos e-mails entre empresa e fornecedor cria um canal exclusivo de atendimento facilitando na obtenção de resposta e na agilidade de conclusão do processo (ROCHA, 2020).

Com todos esses pontos favoráveis que a internet oferece, muitas organizações estão buscando ter maior visibilidade e aumentar os interesses dos clientes sobre seus produtos e serviços com a utilização das mídias sociais. Na prática de marketing digital, entende-se que são os recursos tecnológicos disponíveis, é possível incluir os clientes no processo de elaboração das táticas de marketing por meio da cocriação, permitindo que deem sugestões para melhorias e tornando possível o compartilhamento, a essência no planejamento do composto mercadológico (GABRIEL; KISO, 2021).

No mundo contemporâneo, quase a totalidade das informações trafegam em meios digitais e as empresas precisam acompanhar essas tendências para se manter competitivas no mercado e para isso contam com as mídias sociais que quando bem gerenciadas podem trazer muitos benefícios para as empresas (PIATNIK, 2019).

Em se tratando das redes sociais, os primeiros conceitos relacionados as surgiram na Antropologia Social com Radcliffe-Brown, em 1940, utilizando a expressão “rede”, onde retratava a estrutura social enquanto uma rede de conexões institucionalmente controladas ou definidas. Igualmente, John Barnes (1954), um antropólogo britânico, que por sua vez, analisou as relações existentes entre pescadores de uma pequena cidade, pôde com-

preender que a vida social era apontada como agrupamento de pontos (nós) que se ordenavam em um grupo de relações (ROCHA, 2020).

Em 2002, ocorre a primeira experiência de uma verdadeira rede social através do Friendster. Depois, no ano de 2004, surge o The Facebook, hoje conhecido mundialmente atualmente como Meta (ROCHA, 2020). Ainda nesse ano, no Brasil, surge o Orkut, rede social extremamente popular no país até o ano de 2011, que foi marcado pelo fim do mesmo revolucionando uma geração (ROCHA, 2020). Esse instrumento nasce com o objetivo de estabelecer novas interações e conexões entre pessoas, independentemente da distância que estiverem umas das outras.

Assim se pode conceituar as mídias sociais como plataformas e aplicativos digitais que permitem que os usuários compartilhem informações, conteúdo e interajam uns com os outros em tempo real ou de forma assíncrona (SOUZA; PAULA, 2017). Essas plataformas permitem que as pessoas criem perfis pessoais ou de negócios, compartilhem conteúdo como textos, fotos, vídeos, áudios e conversem com outros usuários por meio de comentários, mensagens ou chats.

As mídias sociais podem ser usadas para uma variedade de intenções, como comunicação pessoal, networking profissional, marketing de produtos e serviços, educação e entretenimento (SOUZA; PAULA, 2017). Algumas das plataformas de mídia social mais populares incluem Meta, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok e YouTube.

Como exemplo cita-se o Meta e Meta for Business (Facebook) conhecido já se destacava consideravelmente e hoje a rede social contém 2,80 bilhões de usuários mensais, sendo considerada a maior rede social do mundo, segundo o próprio Meta, e, assim como o Instagram, a rede social também conta com diversos recursos que permitem conectar-se com amigos e familiares, encontrar comunidades e desenvolver negócios.

O Instagram também está sendo muito utilizado pelas empresas que buscam mostrar seus produtos, atrair clientes, vender e fidelizar clientes por meio de seus recursos que são story, IGT, live, reels (ROCHA, 2020). Comporta todos os tipos de usuários, aqueles que pretendem apenas compartilhar fotos com os amigos, até aqueles que enxergam a rede social como uma oportunidade de trabalho, uma vez que é possível até fazer compras pelo aplicativo, através do recurso “loja”, por exemplo.

Por fim, cita-se Twitter está entre as redes sociais que promovem o relacionamento ágil e fácil, sobretudo de empresas e clientes, por ser uma rede social rápida o bastante para compartilhar informações e acompanhar o que acontece, muitas vezes, sincronamente, dentro de um post curto, de até 280 caracteres, em que é possível também compartilhar notícias, artigos, imagens, vídeos, links e até mesmo gifs (YANAZE; ALMEIDA, 2022).

A rede social permite, ainda, a criação de campanhas e anúncios, que podem ser mensurados e administrados graças ao Twitter Ads, facilitando o alcance de metas de marketing. E, por mais que o Twitter seja considerado uma rede social de simples e prático uso, ela pode ser bem completa em muitos sentidos, capaz, inclusive, de atingir muitos objetivos publicitários, além de relacionar-se com pessoas.

Muito conhecido pelo seu serviço de mensagens instantâneas para smartphone e desktop, o WhatsApp é um dos aplicativos de mensagens móveis mais populares do mundo (YANAZE; ALMEIDA, 2022). Através dele é possível compartilhar documentos, mensagens, áudios, vídeos e até fazer ligações ou pagamentos. Mas sua funcionalidade não para por aí; essa plataforma pode ser bem útil para os usuários, uma vez que dispõe de recursos como: status, lista de transmissão, grupos,

Como coloca Yanaze e Almeida (2022) a versão sua versão business conta com ferra-

mentas como a criação de um perfil comercial, catálogo e até mensagens automáticas que podem proporcionar uma melhor conexão entre os clientes (SAC 2.0), demonstrando uma forte retenção nos atendimentos oferecidos pelo Bot. Esses recursos são considerados importantes não só para aqueles que buscam comunicar-se com amigos e familiares, mas também para aqueles que desejam utilizá-los em seu próprio negócio.

Em se tratando dos benefícios, cita-se o alcance de público (SOUZA; PAULA, 2017). Visto que as mídias sociais permitem que as pequenas empresas alcancem um público maior de forma mais eficiente e econômica do que os meios de publicidade tradicionais. As redes sociais, como o Facebook e o Instagram, têm bilhões de usuários ativos em todo o mundo, o que pode ajudar a expandir a base de clientes.

Isso acontece devido as redes sociais permitirem segmentar e direcionar estrategicamente o conteúdo para atingir públicos específicos com base em características demográficas, interesses e comportamentos online utilizando o tráfego pago (BUSS, et al., 2021). Através de técnicas avançadas de segmentação, as empresas podem garantir que suas mensagens cheguem às pessoas certas, aumentando assim as chances de conversões e aquisição de novos clientes.

Com alcance maior consequentemente se tem o aumento das vendas de seus produtos de forma online com entrega por delivery ou até mesmo presencial, pois muitos clientes são atraídos pelas postagens e se direcionam aos estabelecimentos para realizar a compra.

Ao criar uma presença forte nas redes sociais, as marcas podem ampliar sua base de seguidores e aumentar a visibilidade da marca (PIATNIK, 2019). As empresas que trabalham bem suas redes sociais com bons conteúdos, com constância de postagens conseguem criar uma presença forte nas redes sociais, construindo a confiança do público e aumentando seus engajamentos. Portanto com a criação de conteúdos interessante e relevante pode aumentar o as vendas.

Cita-se também como benefício, o fato de que trabalhar com as redes sociais pode ser mais barato do que outras formas de publicidade, mas isso pode depender de vários fatores, como o tamanho da empresa, o público-alvo e a estratégia de marketing utilizada (SOUZA; PAULA, 2017). A maioria das redes sociais é gratuito para usar, o que significa que as empresas podem criar contas e começar a postar conteúdo sem gastar dinheiro. É possível obter um grande alcance orgânico sem ter que pagar por publicidade.

Em um mundo onde as tendências e preferências dos consumidores estão em constante evolução, a capacidade de resposta rápida é crucial para manter a relevância e o engajamento (STIGGERT; SEABRA, 2018). As plataformas de redes sociais oferecem uma grande variedade de métricas e análises em tempo real que permitem às empresas avaliarem o desempenho de suas campanhas instantaneamente. Isso possibilita ajustes imediatos nas estratégias de marketing, desde a personalização de conteúdo até a modificação de abordagens, para atender melhor às demandas e expectativas em mudança dos consumidores.

Por fim, não se pode deixar de mencionar sobre o engajamento com influenciadores e defensores da marca, que segundo Bombonato *et al.* (2018) é uma estratégia poderosa impulsionada pelas redes sociais, oferecendo às micro e pequenas empresas uma oportunidade valiosa de expandir sua presença e credibilidade. Os influenciadores são indivíduos com seguidores significativos em plataformas de redes sociais, e sua recomendação ou endosso pode ter um impacto substancial nas percepções dos consumidores. Ao colaborar com influenciadores que estão alinhados com a identidade e os valores da marca, as empresas podem alcançar um público mais amplo e direcionado, estabelecendo uma

conexão autêntica com potenciais clientes.

Ao longo desta pesquisa, foi examinado detalhadamente a evolução do marketing digital e das mídias sociais, identificando os principais benefícios, desafios e tendências que emergiram essas inovações tecnológicas. Além disso, foi destacado como empresas de todos os portes adotam estratégias de marketing digital para atingir seus públicos-alvo, melhorar sua presença online e alcançar seus objetivos de negócios. Em suma, esta pesquisa contribui para o entendimento abrangente das dinâmicas do marketing digital e das mídias sociais, bem como para a conscientização sobre as implicações e práticas relacionadas a essas inovações.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral compreender a importância das mídias sociais como estratégia de marketing para as micro e pequenas empresas. Através da revisão de literatura, foi visto que o marketing digital e as mídias sociais evoluíram significativamente ao longo das décadas, adaptando-se às mudanças tecnológicas e às expectativas do consumidor. O mundo digital está em constante evolução, e o marketing digital e as mídias sociais continuam a desempenhar um papel central na forma como as empresas se conectam com seu público e promovem seus produtos e serviços.

Os benefícios do marketing digital e das mídias sociais são evidentes. Eles incluem um maior alcance de público, um aumento nas vendas, maior visibilidade da marca e a capacidade de interagir com influenciadores e defensores da marca. observa-se a importância das mídias sociais no processo de crescimento de suas vendas, uma melhoria no produto ou serviço, a intensificação da análise de resultados obtidos por meio delas, e um progresso em converter estas informações em estratégias para o avanço amplificado da empresa no mercado em que está inserido.

### Referências

- BOMBONATTO, Evelin Silveira. Os influenciadores digitais como estratégia para produção de conteúdo na era da publicidade multiplataforma. **Lume**. 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/190062>. Acesso em: 22. set.2023.
- GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2021.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAS CASAS, Alexandre. **Marketing digital**. São Paulo: Atlas, 2022.
- MARIN, Andrea Cristina et al. Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 3, p. e673150, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560659010010/560659010010.pdf>. Acesso em: 22. set.2023.
- PIATNICK, Anya Sartori. **Marketing digital**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- ROCHA, Marcos. **Marketing nas mídias sociais**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- SOUZA, Juliana L. de Almeida; PAULA, Cecília de. Farm - Um estudo sobre posicionamento de marcas nas mídias sociais. **Revista Alter Jor**, São Paulo, v.15, n.1, p. 135-169, jan./fev./mar./abr./maio/jun. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/125763>. Acesso em: 29.abr.2023.
- STIGERT, Alexandre; SEABRA, Carlos Renato. **Estratégia de distribuição e gestão de canais**. Editora FGV, 2018.
- YANAZE, Leandro Key Higuchi; ALMEIDA, Edgar. **Marketing Digital: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva Uni, 2022.



# **A IMPORTÂNCIA DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA O SUCESSO DAS VENDAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF CUSTOMER LOYALTY FOR THE SUCCESS OF SALES IN MICRO  
AND SMALL BUSINESSES*

Moises Goveia de Lima

**11**

## Resumo

A importância da fidelização de clientes para o sucesso das vendas em micro e pequenas empresas tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante para o crescimento e a sustentabilidade desses negócios. Neste contexto competitivo, conquistar a lealdade dos clientes existentes é essencial para garantir um fluxo constante de receitas e o fortalecimento da marca. No entanto, muitas vezes as empresas concentram seus esforços apenas em atrair novos clientes, negligenciando a necessidade de manter aqueles que já estão engajados com seus produtos ou serviços. O objetivo geral deste trabalho é compreender a importância da fidelização de clientes para o sucesso das vendas em micro e pequenas empresas, identificando estratégias eficazes para implementar programas de fidelização. Trata-se de uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS) e PUBMED. Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos. As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel crucial na economia global, impulsionando o crescimento econômico, a geração de empregos e a inovação. Em um cenário de negócios cada vez mais desafiador, as micro e pequenas empresas enfrentam uma concorrência feroz e obstáculos financeiros significativos. No entanto, ao longo deste artigo, destacamos como a fidelização de clientes se revela uma ferramenta vital para o sucesso dessas empresas.

**Palavras-chave:** Fidelização, Clientes, Micro e pequenas empresas, Competitividade, Estratégias.

## Abstract

The importance of customer loyalty for the success of sales in micro and small companies has been widely recognized as a determining factor for the growth and sustainability of these businesses. In this competitive context, gaining the loyalty of existing customers is essential to ensuring a constant flow of revenue and strengthening the brand. However, companies often focus their efforts solely on attracting new customers, neglecting the need to keep those who are already engaged with their products or services. The general objective of this work is to understand the importance of customer loyalty for the success of sales in micro and small companies, identifying effective strategies to implement loyalty programs. This is research in the form of an integrative literature review, where searches were carried out in the databases of the Virtual Electronic Scientific Library (SCIELO) and Latin American and Caribbean Literature (LILACS) and PUBMED. Articles published in Portuguese in the last five years were researched. Micro and small enterprises (MSEs) play a crucial role in the global economy, driving economic growth, job creation and innovation. In an increasingly challenging business landscape, micro and small businesses face fierce competition and significant financial obstacles. However, throughout this article, we highlight how customer loyalty proves to be a vital tool for the success of these companies.

**Keywords:** Loyalty, Customers, Micro and small businesses, Competitiveness, Strategies.



## 1. INTRODUÇÃO

A importância da fidelização de clientes para o sucesso das vendas em micro e pequenas empresas tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante para o crescimento e a sustentabilidade desses negócios. Neste contexto competitivo, conquistar a lealdade dos clientes existentes é essencial para garantir um fluxo constante de receitas e o fortalecimento da marca. No entanto, muitas vezes as empresas concentram seus esforços apenas em atrair novos clientes, negligenciando a necessidade de manter aqueles que já estão engajados com seus produtos ou serviços.

No atual cenário econômico, onde as opções de produtos e serviços são vastas e facilmente acessíveis, é fundamental que as micro e pequenas empresas busquem formas de se destacar e criar vantagens competitivas. A fidelização de clientes se apresenta como uma dessas estratégias, permitindo que as empresas estabeleçam relacionamentos duradouros e sólidos com seus clientes. Isso ocorre porque clientes fiéis estão mais propensos a repetir suas compras, aumentando a frequência de transações e o valor médio de compra, além de indicarem a empresa para outras pessoas.

Ao fidelizar clientes, as micro e pequenas empresas também reduzem seus custos de aquisição. É comprovado que atrair um novo cliente é mais caro do que manter um cliente existente. Investir na satisfação e na fidelização dos clientes já conquistados pode gerar economia de recursos, uma vez que a empresa não precisará destinar altos investimentos em marketing e publicidade para atrair novos clientes constantemente. Além disso, clientes fiéis tendem a ser menos sensíveis a preços e mais dispostos a pagar um pouco mais por um produto ou serviço de qualidade, aumentando a margem de lucro da empresa.

A fidelização de clientes também contribui para a construção de uma reputação positiva para a empresa. Clientes satisfeitos e fiéis tendem a se tornar defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas com amigos, familiares e em plataformas online. Esse tipo de boca a boca é extremamente valioso, pois cria uma imagem positiva da empresa e gera confiança nos potenciais clientes. Além disso, com o advento das redes sociais e da internet, um cliente insatisfeito pode facilmente compartilhar sua experiência negativa, prejudicando a reputação da empresa.

Logo, investir na fidelização de clientes é uma forma de garantir uma imagem sólida e positiva no mercado. Outro ponto relevante é que clientes fiéis têm maior probabilidade de experimentar e aceitar novos produtos ou serviços lançados pela empresa. Eles confiam na marca e já estão familiarizados com a qualidade e a proposta de valor oferecidas. Dessa forma, a fidelização não apenas aumenta a receita atual, mas também abre espaço para oportunidades de crescimento e diversificação dos negócios. A empresa pode lançar novos produtos ou serviços para sua base de clientes já fidelizados, aumentando a participação de mercado e fortalecendo sua posição competitiva. Neste sentido, surge a seguinte situação problema: como as micro e pequenas empresas podem implementar programas de fidelização de clientes eficazes, considerando suas limitações de recursos e o cenário competitivo do mercado?

O objetivo geral deste trabalho é compreender a importância da fidelização de clientes para o sucesso das vendas em micro e pequenas empresas, identificando estratégias eficazes para implementar programas de fidelização. O objetivo específico é: identificar estratégias eficazes que podem ser implementadas em micro e pequenas empresas para a fidelização de clientes.

Por fim, a fidelização de clientes contribui para o aprimoramento contínuo do atendimento e dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Ao manter um relacionamento próximo com seus clientes, a empresa tem a oportunidade de receber feedbacks e sugestões valiosas para aprimorar sua oferta. Essa interação constante permite identificar pontos fortes e fracos, corrigir eventuais falhas e adaptar-se às necessidades e expectativas dos clientes. Com base nesses insights, a empresa pode implementar melhorias e inovações, o que fortalece sua posição no mercado e aumenta sua capacidade de atender às demandas dos clientes de forma eficiente.

## 2. METODOLOGIA

Tratar-se-á de uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS) e PUBMED. Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos, 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. E foram excluídos da amostra os artigos publicados que não apresentaram o texto na íntegra, artigos que não apresentem relação direta com o tema, resumos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos repetidos. A busca na base de dados foi orientada pelas palavras-chave: Fidelização de clientes, Micro e pequenas empresas, Estratégias de vendas, Competitividade, Programas de fidelização.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel crucial na economia global, impulsionando o crescimento econômico, a geração de empregos e a inovação. Essas empresas, geralmente caracterizadas por terem um número limitado de funcionários e menor faturamento em comparação com as grandes corporações, representam uma parte significativa do tecido empresarial em muitos países (TEIXEIRA *et al.*, 2020). Em primeiro lugar, é importante ressaltar que as micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na criação de empregos. De acordo com dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), as MPEs são responsáveis por uma parcela significativa do emprego em todo o mundo. Essas empresas oferecem oportunidades de trabalho para um grande número de pessoas, contribuindo para a redução do desemprego e a inclusão social. Além disso, as MPEs muitas vezes são mais flexíveis na contratação de mão de obra, o que possibilita a absorção de trabalhadores com menor experiência ou habilidades específicas (TEIXEIRA *et al.*, 2020).

Além da criação de empregos, as micro e pequenas empresas também estimulam o crescimento econômico. Ao contribuírem para o Produto Interno Bruto (PIB) de um país, essas empresas impulsionam o desenvolvimento econômico em diferentes setores (ANDRADE; KOTLER, 2019). Elas fornecem bens e serviços para a população, atendendo às necessidades do mercado local e regional. Além disso, muitas MPEs são fontes de inovação, introduzindo novas ideias e soluções para os desafios enfrentados pela sociedade. Essa capacidade de inovação é fundamental para impulsionar a competitividade e a sustentabilidade econômica (ANDRADE; KOTLER, 2019).

As micro e pequenas empresas também desempenham um papel importante no fortalecimento das comunidades locais. Ao se estabelecerem em áreas específicas, essas empresas contribuem para o desenvolvimento regional, promovendo a geração de riqueza e



melhorando a qualidade de vida da população local (BRAGA, 2019). Além disso, as MPEs geralmente possuem uma conexão mais estreita com a comunidade, conhecendo as necessidades e demandas específicas dos consumidores locais. Isso possibilita um atendimento mais personalizado e a oferta de produtos e serviços adaptados às preferências da região (BRAGA, 2019).

Apesar de sua importância, as micro e pequenas empresas enfrentam desafios significativos em seu crescimento e desenvolvimento. Um dos principais desafios é o acesso a recursos financeiros (SOARES *et al.*, 2021). Muitas MPEs têm dificuldades em obter financiamento adequado junto às instituições financeiras tradicionais, devido à falta de garantias ou histórico de crédito. Essa restrição de acesso a capital pode limitar as oportunidades de investimento e expansão das empresas. Portanto, é fundamental que sejam implementadas políticas e programas que facilitem o acesso ao crédito e promovam o desenvolvimento financeiro para as MPEs (SOARES *et al.*, 2021).

Outro desafio enfrentado pelas micro e pequenas empresas é a falta de capacitação gerencial. Muitos empreendedores de pequenos negócios podem não ter o conhecimento e as habilidades necessárias para administrar eficientemente suas empresas (CASTRO *et al.*, 2020). Isso inclui questões relacionadas à gestão financeira, marketing, recursos humanos, logística e planejamento estratégico. A falta de capacitação pode limitar a capacidade das MPEs de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento. Portanto, é fundamental investir em programas de capacitação e treinamento empresarial, oferecendo suporte e orientação aos empreendedores para o aprimoramento de suas habilidades gerenciais (CASTRO *et al.*, 2020).

Além disso, as micro e pequenas empresas muitas vezes enfrentam dificuldades em relação à burocracia e à carga tributária (SILVA *et al.*, 2021). Os processos administrativos complexos e a carga tributária elevada podem ser desencorajadores para os empreendedores, dificultando o cumprimento de obrigações legais e o desenvolvimento dos negócios. Nesse sentido, é necessário simplificar e agilizar os procedimentos administrativos, bem como adotar políticas fiscais mais favoráveis às MPEs, buscando reduzir a carga tributária e incentivar o empreendedorismo (SILVA *et al.*, 2021).

Para promover o crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas, é importante também fortalecer a cooperação e o networking entre os empreendedores (FREITAS *et al.*, 2019). A criação de redes de apoio e parcerias estratégicas pode proporcionar troca de conhecimento, compartilhamento de experiências e oportunidades de negócios. Iniciativas como feiras comerciais, associações empresariais e incubadoras de negócios podem desempenhar um papel fundamental na promoção da interação e colaboração entre as MPEs, fomentando o surgimento de sinergias e impulsionando o crescimento conjunto (FREITAS *et al.*, 2019).

Além disso, as políticas governamentais desempenham um papel essencial no estímulo às micro e pequenas empresas. É necessário que os governos criem um ambiente favorável ao empreendedorismo, por meio da implementação de políticas e regulamentações adequadas. Isso inclui a simplificação de processos burocráticos, a redução de encargos fiscais, a promoção do acesso ao crédito e a implementação de medidas de incentivo à inovação e ao crescimento empresarial (RIBEIRO *et al.*, 2020). A criação de um ecossistema empreendedor saudável e favorável pode impulsionar a atividade das MPEs, proporcionando condições propícias para seu crescimento e prosperidade (RIBEIRO *et al.*, 2020).

Neste sentido, dada a grande relevância das micro e pequenas empresas é fundamental compreender a importância da fidelização de clientes para o sucesso das vendas. Em um cenário empresarial altamente competitivo, a fidelização de clientes torna-se um

fator crucial para o sucesso e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs) (GONÇALVES, 2020). Ao contrário das grandes corporações, as MPEs geralmente possuem recursos limitados para investir em aquisição de novos clientes, tornando a fidelização uma estratégia essencial para impulsionar o crescimento e a rentabilidade do negócio. Neste texto, discutiremos a importância de fidelizar clientes em MPEs, abordando os benefícios dessa estratégia, as melhores práticas para alcançá-la e como criar uma relação duradoura e lucrativa com os clientes (GONÇALVES, 2020).

A fidelização de clientes desempenha um papel crucial no sucesso das vendas de micro e pequenas empresas (MPEs). Estas empresas enfrentam desafios únicos devido aos seus recursos limitados e à concorrência acirrada no mercado. Portanto, é fundamental entender como a fidelização de clientes pode ser uma estratégia diferenciadora para impulsionar o crescimento, aumentar a receita e fortalecer a reputação dessas MPEs. Um dos principais desafios enfrentados pelas MPEs é a competição acirrada, muitas vezes com empresas maiores e com recursos significativamente maiores.

Nesse cenário, a fidelização de clientes oferece uma vantagem competitiva valiosa. Clientes fiéis são mais propensos a escolher repetidamente uma MPE em vez de seus concorrentes, mesmo que estes ofereçam preços ou ofertas semelhantes. Além disso, os clientes fiéis tendem a gastar mais. Eles já conhecem a qualidade dos produtos ou serviços da empresa e confiam nela. Portanto, estão dispostos a gastar mais e a comprar produtos ou serviços adicionais. Isso aumenta a receita e o ticket médio por cliente, o que é especialmente relevante para as MPEs que precisam otimizar cada oportunidade de venda.

Fidelizar um cliente é mais rentável do que conquistar novos. Estudos mostram que o custo de aquisição de um novo cliente é significativamente maior do que o custo de manter um cliente existente (PEREIRA; LIMA, 2020). Isso ocorre porque a fidelização permite que a empresa maximize o valor do cliente ao longo do tempo, impulsionando a repetição de compras e aumentando a receita por cliente. Além disso, clientes fiéis tendem a gastar mais em cada compra, experimentar outros produtos ou serviços oferecidos pela empresa e se tornar defensores da marca, recomendando-a a outras pessoas. Portanto, ao investir na fidelização, as MPEs podem obter um retorno maior sobre seus investimentos de marketing e vendas (PEREIRA; LIMA, 2020).

Além dos benefícios financeiros, a fidelização de clientes também contribui para a reputação e a imagem da empresa. Clientes satisfeitos e fiéis tendem a compartilhar experiências positivas com amigos, familiares e nas mídias sociais. Isso ajuda a construir uma reputação sólida no mercado, aumentando a confiança e a credibilidade da empresa (JUNIOR; PEREIRA, 2021). Por outro lado, um cliente insatisfeito pode ter um impacto negativo muito maior, compartilhando suas experiências negativas com um número maior de pessoas. Portanto, fidelizar clientes não apenas traz benefícios diretos para o negócio, mas também fortalece a imagem da empresa e sua posição no mercado (JUNIOR; PEREIRA, 2021).

Para fidelizar clientes em MPEs, é essencial adotar práticas e estratégias adequadas. Em primeiro lugar, é necessário conhecer profundamente o perfil e as necessidades dos clientes. Compreender suas preferências, desejos e expectativas permite que a empresa personalize seus produtos ou serviços de acordo com as demandas específicas de cada cliente (OLIVEIRA *et al.*, 2021). A personalização cria um vínculo emocional com o cliente, aumentando a satisfação e a lealdade. Além disso, é importante manter um relacionamento próximo e constante com os clientes, seja por meio de interações pessoais, e-mails, ligações telefônicas ou nas redes sociais. A comunicação regular e proativa demonstra interesse genuíno pelo cliente e permite a identificação precoce de problemas ou oportunidades

de melhoria (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Outro aspecto importante para fidelizar clientes é a excelência no atendimento ao cliente. As MPEs devem investir na capacitação de sua equipe para oferecer um atendimento de qualidade e personalizado (LOPES; SOUZA, 2021). Os clientes esperam ser tratados com respeito, ter suas dúvidas e problemas resolvidos de forma rápida e eficiente, e receber um serviço que supere suas expectativas. Um atendimento excepcional pode fazer a diferença entre um cliente satisfeito e um cliente encantado, capaz de se tornar um defensor leal da marca. Para isso, é fundamental que a equipe esteja bem treinada, seja empática, pró-ativa e esteja preparada para lidar com diferentes situações e demandas dos clientes (LOPES; SOUZA, 2021).

As MPEs podem adotar programas de recompensas e benefícios exclusivos para os clientes fiéis. Essas ações podem incluir descontos especiais, programas de fidelidade, brindes ou acesso antecipado a novos produtos ou serviços (MIRANDA *et al.*, 2019). Essas recompensas não apenas incentivam a fidelidade do cliente, mas também o fazem sentir-se valorizado e especial, fortalecendo o vínculo emocional com a empresa (MIRANDA *et al.*, 2019). Além disso, é importante solicitar e valorizar o feedback dos clientes, mostrando interesse em suas opiniões e sugestões. Isso não apenas demonstra um compromisso com a melhoria contínua, mas também fortalece o relacionamento com o cliente, envolvendo-o no processo de desenvolvimento da empresa (NASCIMENTO *et al.*, 2019).

Uma estratégia eficaz para fidelizar clientes é a criação de uma experiência de compra única e memorável. As MPEs devem buscar diferenciais competitivos que tornem sua oferta única e atraente para os clientes. Isso pode ser alcançado por meio de uma embalagem criativa e personalizada, um ambiente agradável e acolhedor em lojas físicas, uma interface intuitiva e amigável em lojas online, ou mesmo pela oferta de serviços complementares que agreguem valor à experiência do cliente. A criação de uma experiência única faz com que os clientes se lembrem da empresa, retornem e a recomendem a outros (NASCIMENTO *et al.*, 2019).

É importante ressaltar que a fidelização de clientes não é um processo estático, mas sim um esforço contínuo. As MPEs devem estar constantemente buscando maneiras de surpreender e encantar os clientes, inovando e se adaptando às mudanças do mercado (TEIXEIRA *et al.*, 2020). Além disso, a fidelização de clientes não deve se restringir apenas ao período de venda, mas deve se estender ao pós-venda e ao relacionamento de longo prazo. É essencial manter contato regular com os clientes, oferecer suporte pós-venda, ouvir suas necessidades e responder prontamente a suas solicitações (TEIXEIRA *et al.*, 2020).

Portanto, a fidelização de clientes desempenha um papel crucial no sucesso das micro e pequenas empresas. Além dos benefícios financeiros, a fidelização fortalece a reputação e a imagem da empresa, aumenta a confiança do cliente e cria defensores da marca. Para fidelizar clientes, é importante conhecer profundamente o perfil e as necessidades dos clientes, oferecer um atendimento excepcional, recompensar a lealdade, criar uma experiência de compra única e manter um relacionamento constante com os clientes. A fidelização não é um processo estático, mas um esforço contínuo que requer dedicação e inovação. Ao adotar essas estratégias, as MPEs podem construir relacionamentos duradouros e lucrativos com seus clientes, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de negócios cada vez mais desafiador, as micro e pequenas empresas enfrentam uma concorrência feroz e obstáculos financeiros significativos. No entanto, ao longo deste artigo, destacamos como a fidelização de clientes se revela uma ferramenta vital para o sucesso dessas empresas. Não se trata apenas de uma estratégia adicional, mas sim de uma necessidade premente para garantir a sobrevivência e prosperidade nos mercados atuais.

Ao considerar a importância da fidelização de clientes, fica evidente que ela não é um luxo reservado apenas às grandes corporações, mas sim um elemento essencial para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Ela oferece uma série de benefícios que vão além do aumento das receitas a longo prazo. Ela impacta diretamente nos custos de aquisição de clientes, tornando-se uma abordagem econômica e eficaz. Além disso, ela desempenha um papel fundamental na criação de relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, resultando em um aumento do valor vitalício do cliente.

A fidelização de clientes também gera efeitos positivos em termos de marketing. Clientes satisfeitos se tornam defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas com amigos, familiares e colegas. Esse marketing boca a boca é uma ferramenta poderosa que pode impulsionar as vendas de forma orgânica. Outro aspecto fundamental é a melhoria da retenção de clientes. Manter os clientes existentes é tão importante quanto atrair novos. Clientes satisfeitos e fiéis estão menos propensos a buscar alternativas no mercado e mais propensos a permanecerem leais à empresa. Isso cria uma base de clientes sólida e estável, que é crucial para o sucesso a longo prazo.

Além disso, a fidelização de clientes permite uma personalização eficaz das ofertas e serviços. À medida que as empresas conhecem melhor seus clientes, podem adaptar suas abordagens para atender às preferências individuais. Isso não só aumenta a satisfação do cliente, mas também reforça a relação de confiança. Portanto, a fidelização de clientes não é apenas um conceito teórico, mas sim uma estratégia prática e necessária para o sucesso das micro e pequenas empresas. Ela oferece uma vantagem competitiva crucial em um ambiente de mercado desafiador, contribuindo para a estabilidade financeira, redução de custos, aumento de receitas e criação de relacionamentos duradouros com os clientes. Portanto, para as empresas que desejam não apenas sobreviver, mas prosperar, a fidelização de clientes deve ser uma prioridade inegociável em suas estratégias de vendas. É um investimento que compensa, um alicerce para o crescimento e a chave para o sucesso duradouro.

## Referências

- ANDRADE, A. B.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. 17. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.
- BRAGA, R. **Fidelização de clientes**: estratégias e práticas em micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Negócios*, v. 22, n. 1, p. 56-68, 2019.
- CASTRO, M. F.; SILVA, A. B.; LIMA, A. P. Fidelização de clientes como estratégia competitiva em micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 34-50, 2020.
- FREITAS, E. G.; DANTAS, D. C.; SANTOS, A. C. Estratégias de fidelização de clientes em micro e pequenas empresas do setor de varejo. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 2019.
- GONÇALVES, E. **Fidelização de clientes**: um estudo sobre o impacto nas vendas em micro e pequenas empresas do setor de serviços. In: *Anais do Congresso Internacional de Administração (CONIAD)*, 2020.
- JUNIOR, C. H.; PEREIRA, M. **Fidelização de clientes em micro e pequenas empresas**: um estudo de caso no



- setor de comércio varejista. In: Anais do Congresso Nacional de Administração (CONAD), 2021.
- LOPES, M. L.; SOUZA, A. F. Importância da fidelização de clientes para o sucesso das vendas em micro e pequenas empresas de alimentação. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 24-38, 2021.
- MIRANDA, R. S.; FARIAS, V. B.; CUNHA, P. A. Importância da fidelização de clientes no segmento de micro e pequenas empresas de moda. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 3, p. 279-294, 2019.
- NASCIMENTO, F.; FERREIRA, M.; REIS, J. Importância da fidelização de clientes em micro e pequenas empresas do setor de serviços. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 6, p. 28-40, 2019.
- OLIVEIRA, A. S.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, J. Fidelização de clientes em micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 2, p. 105-122, 2021.
- PEREIRA, D. M.; LIMA, E. S. Estratégias de fidelização de clientes: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de tecnologia. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 29-45, 2020.
- RIBEIRO, C. F.; FERREIRA, J. A. S.; SOUZA, V. L. Estratégias de fidelização de clientes em micro e pequenas empresas de serviços. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 2, p. 159-175, 2020.
- SILVA, M. R.; PEREIRA, P. R.; SANTOS, E. A. Fidelização de clientes como estratégia competitiva em micro e pequenas empresas de comércio varejista. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 3, p. 49-65, 2021.
- SOARES, L. P.; SANTOS, G. R.; COSTA, L. M. Fidelização de clientes em micro e pequenas empresas do setor de serviços: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 12, n. 3, p. 2864-2879, 2021.
- TEIXEIRA, J. B.; LIMA, E. Fidelização de clientes em micro e pequenas empresas: um estudo de caso no setor de alimentação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 2, p. 27-40, 2020.

# **FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS**

*MERGER AND ACQUISITION OF COMPANIES*

Vinicius Nascimento Gomes

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**12**

## Resumo

Fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) são estratégias empresariais complexas que envolvem a combinação ou compra de empresas por outras organizações. Essas transações desempenham um papel crucial no mundo dos negócios, moldando a paisagem econômica global e afetando diretamente as empresas envolvidas, seus acionistas, funcionários e stakeholders em geral. Diante disso, se fez necessário a exemplificação sobre os objetivos da pesquisa, na qual foi elaborado como objetivo geral ou primário: discorrer sobre as implicações decorrentes de processos de fusão e aquisição de empresas, e como objetivos específicos ou secundários: analisar os principais fatores de sucesso e de fracasso nas fusões e aquisições de empresas, considerando os aspectos estratégicos. Na qual a pesquisa considerou também a triangulação de dados, combinando a revisão bibliográfica com outras metodologias, como estudos de caso ou análise de dados quantitativos, para obter uma compreensão mais completa e robusta do fenômeno em estudo, que garantiu para uma qualidade de informações confiáveis sobre o tema abordado.

**Palavras-chave:** Oportunidade. Mercado. Estratégias. Processos.

## Abstract

Mergers and acquisitions (M&A) are complex business strategies that involve the combination or purchase of companies by other organizations. These transactions play a crucial role in the business world, shaping the global economic landscape and directly affecting the companies involved, their shareholders, employees and stakeholders in general. In view of this, it was necessary to exemplify the objectives of the research, which was developed as a general or primary objective: to discuss the implications arising from company merger and acquisition processes, and as specific or secondary objectives: to analyze the main factors of success and failure in company mergers and acquisitions, considering strategic aspects. In which the research also considered data triangulation, combining bibliographic review with other methodologies, such as case studies or quantitative data analysis, to obtain a more complete and robust understanding of the phenomenon under study, which guaranteed a quality of reliable information on the topic covered.

**Keywords:** Opportunity. Market. Strategies. Law Suit.

## 1. INTRODUÇÃO

Aquisição e fusão de empresas são estratégias empresariais fundamentais que têm um impacto significativo no mundo dos negócios. Essas operações envolvem uma empresa adquirindo outra ou fundindo-se com ela, geralmente com o objetivo de alcançar vantagens competitivas, expansão de mercado ou sinergias operacionais. Através da aquisição, uma empresa pode aumentar rapidamente sua presença em um novo mercado ou setor, adquirir tecnologia valiosa ou acessar uma base de clientes estabelecida. As fusões, por outro lado, muitas vezes visam combinar recursos e capacidades para criar uma empresa mais forte e eficiente. No entanto, essas transações também apresentam desafios, como a integração de culturas corporativas, a gestão de recursos humanos e questões regulatórias. Portanto, a aquisição e fusão de empresas exigem uma cuidadosa análise, planejamento e execução para garantir o sucesso a longo prazo e maximizar o valor para todas as partes envolvidas.

A importância da pesquisa mostrou que a aquisição e fusão de empresas são estratégias empresariais importantes que têm uma série de implicações e benefícios, tanto para as empresas envolvidas quanto para o mercado em geral.

Diante disso, se fez necessário exemplificar perante a sociedade a importância de ter um conteúdo com características mútuas, na qual, foi possível analisar com eficiência todas as combinações que uma empresa necessitará para crescer mais rapidamente do que seria possível através de crescimento orgânico.

Além disso, a pesquisa teve o potencial de criar impactos tangíveis nas empresas, como o aumento da eficiência operacional, a melhoria da satisfação do cliente, a expansão de mercados e a maximização dos lucros. Dessa maneira se tornou necessário a seguinte problemática: como as fusões e aquisições afetam o desempenho financeiro e a competitividade das empresas envolvidas, e quais são os principais fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso dessas transações?

Diante disso, se fez necessário a exemplificação sobre os objetivos da pesquisa, na qual foi elaborado como objetivo geral ou primário: discorrer sobre as implicações decorrentes de processos de fusão e aquisição de empresas, e como objetivos específicos ou secundários: analisar os principais fatores de sucesso e de fracasso nas fusões e aquisições de empresas, considerando os aspectos estratégicos. Todavia, esta pesquisa ofereceu uma oportunidade única para a comunidade acadêmica e empresarial explorar novas estratégias, abordagens e melhores práticas que puderam aprimorar a eficiência operacional, a tomada de decisões estratégicas e a competitividade no mercado.

## 2. DESENVOLVIMENTO

A aquisição e fusão de empresas são estratégias empresariais complexas que têm ganhado destaque significativo nas últimas décadas. Esses processos envolvem a união de duas ou mais empresas, com o objetivo de alcançar diversos benefícios, como sinergias operacionais, expansão geográfica, acesso a novos mercados e aumento da competitividade. No entanto, também apresentam desafios consideráveis e podem ter impactos significativos no desempenho empresarial.



## 2.1 Metodologia

A metodologia adotada para esta pesquisa consistiu principalmente em uma revisão bibliográfica. Essa revisão se baseou-se em livros de autores da área de administração de empresas, como Ferreira (2009), Vieira (2008), Rossetti (2001) e Donadone (2004). Além disso, foram coletadas informações de revistas, artigos, documentários, relatórios, periódicos e outras fontes de dados, incluindo sites como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o Portal da Inovação e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).

Essa abordagem de revisão bibliográfica permitiu uma análise abrangente das teorias, conceitos e melhores práticas relacionados a fusões e aquisições de empresas. Ela envolveu a seleção crítica de obras de autores respeitados no campo, garantindo a confiabilidade das informações. Além disso, permitiu uma visão holística das diferentes perspectivas e abordagens na área, promovendo uma análise comparativa e uma compreensão mais profunda das questões em estudo.

A pesquisa considerou também a triangulação de dados, combinando a revisão bibliográfica com outras metodologias, como estudos de caso ou análise de dados quantitativos, para obter uma compreensão mais completa e robusta do fenômeno em estudo. Onde as palavras-chave utilizadas na busca serão: “dados”, “fusão” e “aquisição”. Em resumo, essa metodologia de revisão bibliográfica ofereceu uma base sólida e confiável para a pesquisa, contribuindo para a construção de uma base sólida para as descobertas e conclusões que se espera alcançar.

## 2.2 Resultados e Discussão

Siqueira e Junior (2010), relatam que, Fusão é uma combinação de dois ou mais negócios, em que há trocas de ações ou dinheiro para compartilhar direitos e obrigações, ou as empresas são dissolvidas e os direitos e obrigações são combinados em nova identidade. Aquisição significa que uma empresa adquire o controle acionário total ou parcial de outra empresa fazendo com que a organização adquirida perda total autonomia sobre si, mesmo que não de imediato (SIQUEIRA e JUNIOR, 2010).

Neste panorama, Salgado (2010) ressalta que as F&As representam estratégias externas adotadas por empresas que têm como objetivo expandir suas atividades. Processo o qual se intensificou a partir da década de 1990, a partir do momento no qual as firmas passaram a verificar possibilidades de crescimento entre elas.

Dando destaque às fusões, Weston e Brigham (2000) ressaltam que a mesma ocorre quando duas empresas se combinam para a criação de uma única, formando uma sociedade completamente nova que absorve os ativos e passivos das formadoras. Para Wright *et al.* (2000, p.153), tal operação representa uma estratégia de crescimento na qual uma empresa combina-se com outra. Enquanto Reed e Lajoux (1995, p.3) complementam, salientando que esta composição ocorre quando uma empresa é combinada com outra. Esta combinação constitui um processo no qual uma empresa desaparece dentro de outra sobrevivente, sendo que aquela surgida após a consolidação do processo é referida como sucessora ou empresa combinada.

Segundo Cano (2002, p. 151), “os processos de F&A’s são inerentes à concorrência capitalista. Acumulação de capital, inovações, ganhos de produtividade e acirramento da competição, levando a pressões pela eliminação de concorrentes ou pela abertura de novos mercados, são processos que marcaram a história do capitalismo desde o seu início”. Tais

fatores foram potencializados pelo surgimento do capital financeiro monopolista organizado na forma de sociedade anônima, pelo aumento da intervenção estatal na economia e pelo desenvolvimento do mercado bancário de capitais, o que impulsionou as F&A's.

Gaughan (2010) descreve o processo de fusão como sendo o surgimento de uma nova organização não antes conhecida legalmente. Em termos operacionais, ocorre a partir de duas ou mais organizações a junção de todas as atividades para a elaboração de uma nova empresa, com um novo organograma e novos modelos gestão, que não necessariamente diferem dos modelos anteriores, porém utilizando as melhores práticas de cada, também pode ser entendida como o processo subsequente ao acontecimento de uma aquisição.

Já o conceito de aquisições é bem mais amplo e geralmente ocorre anteriormente a um processo de fusão em casos em que uma empresa realiza a compra do total de outra empresa, absorvendo todos os negócios e fazendo com que a empresa adquirida não exista mais (GAUGHAN, 2010).

Segundo Gaughan (2007) existem vários motivos ou razões que induzem as empresas a buscarem transações de F&A. Um dos motivos mais comuns é a expansão, como a aquisição de uma empresa, uma linha de negócios ou área geográfica (em que a empresa queira expandir sua atuação ou entrar em uma nova região que ainda não atua), processo mais rápido que o crescimento puramente orgânico. A aquisição de uma empresa em particular poderá fornecer certos benefícios sinérgicos para o adquirente, como por exemplo, quando duas linhas de negócios se complementam. No entanto, a aquisição pode ser parte de um programa de diversificação que permite que a empresa amplie suas linhas de negócio. Em busca de expansão as empresas envolvidas em fusões e aquisições citam potenciais ganhos sinérgicos como uma das razões que motivaram para a transação. Sinergia ocorre quando a soma das partes é mais produtiva e valiosa do que a dos componentes individualmente.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007) há diversos motivos para a realização de fusões e aquisições, que podem ser provenientes do ambiente, da capacidade estratégica e das expectativas. No quesito ambiente vale ressaltar que através de F&A as empresas podem entrar em novos mercados e oferecer outros produtos com velocidade. Atualmente os mercados estão se desenvolvendo com tanta agilidade que a única chance de ainda entrar num mercado em ascensão de forma bem-sucedida é através de aquisição, pois o processo orgânico poderia ser muito lento e ineficiente.

Outro ponto relevante, Segundo Gaughan (2007) é a sinergia financeira, que se refere ao impacto de uma fusão corporativa nos custos de capital para a empresa adquirente, ou das partes na concentração em uma aquisição. Na medida em que a sinergia financeira existe em diferentes empresas, os custos de capital devem ser reduzidos. Se os benefícios de tal sinergia financeira são realmente razoáveis, no entanto, é uma questão ainda em aberto entre os teóricos de finanças corporativas.

Levantados os pressupostos sobre as fusões e as aquisições, Zilber, Fischmann e Pikienny (2002) ponderam que a diferença entre ambas é o fato do primeiro poder ou não acontecer após a segunda. Sobre este aspecto, Miranda e Martins (2000) ressaltam que a fusão e a aquisição se diferenciam essencialmente no que diz respeito à identidade da nova empresa. Ou seja, no primeiro processo as empresas acabam juridicamente, dando origem a uma nova sociedade. Enquanto no segundo, as empresas mantêm suas identidades, modificando apenas seu quadro gerencial.

Gaughan (2007) observa ainda que a combinação de duas empresas e o poder para reduzir o risco de fluxo de caixa não são perfeitamente correlacionados. Se a aquisição ou fusão reduz a volatilidade dos fluxos, os fornecedores de capital podem considerar a em-



presa menos arriscada. O risco de falência seria presumivelmente menor, dado o fato de que grandes oscilações de fluxos de caixa para cima e para baixo na nova empresa seriam menos prováveis.

Ainda de acordo com Gitman (2010), o principal motivo para a F&A seria o aumento do valor da ação da empresa, porém diversos outros motivos se mostram mais imediatos, como a diversificação, questões fiscais e aumento da liquidez dos proprietários. Soma-se a isso a necessidade de manter-se competitivo no mercado, garantindo pelo menos sua posição e/ou evitando a entrada de novos concorrentes (CASTRO, 2010; KATZ, 2016).

Dessa forma, o processo de F&A garante às empresas, além de uma expansão mais rápida, a participação em novos mercados, a diversificação dos serviços e a criação de sinergias, que resultarão em vários benefícios que servirão para a maximização da riqueza e dos lucros, como também para melhorar o desempenho e a eficiência (CASTRO, 2010; GITMAN, 2010).

Olave e Amato Neto (2001), definem que nas últimas duas décadas as mudanças ocorridas no mundo passaram a ser percebidas com maior nitidez entre as empresas, consolidando uma lógica que envolveria as transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Essas alterações interferiram significativamente na maneira de produzir, administrar e distribuir tarefas, produtos e serviços. Simultaneamente, é exigido um novo formato de organização, cuja lógica altera os modelos conhecidos de competição.

Na tentativa crescente de alternativas externas para inovar, as empresas têm buscado aumentar seu poder de mercado, entrar em novos mercados e especializar-se em características já existentes. Para facilitar esses processos, as organizações optam por se aliar. Uma aliança estratégica pode se manifestar de diferentes formas, das mais simples às mais complexas. As principais alternativas de uniões estratégicas são as fusões e as aquisições, em que as atividades de duas ou mais empresas separadas são combinadas em uma única (Bernardo & Campos Filho, 2010). Quanto maiores forem as semelhanças entre as partes adquirida e adquirente, maiores serão os ganhos econômicos (LUBATKIN; O'NEILL, 1988).

Na atualidade os processos de F&A são alvo de debate para vários autores, que com seus estudos e percepção identificam de formas diferentes com resultados semelhantes. Silva et al. (2010), entende a Fusão como estratégia através da qual duas empresas concordam em juntar suas operações em base relativamente igual, porque há recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva maior. Aquisição, é uma estratégia onde uma empresa compra participação de controle, ou 100% de outra, visando utilizar uma competência mais eficiente, tornando a adquirida um negócio subsidiário dentro do seu mercado (SILVA et al. 2010).

Além dos pontos positivos, existe os negativos que se torna o fracasso de muitas F&A. Geralmente, acontece quando o processo ocorre sem planejamento, impulsionadas pelos desejos demasiados de liderança e de aumentar o tamanho das instalações, baseando-se na falsa esperança de alcançar sinergia ou, então, porque procuravam agregar corporações com estilos administrativos diferentes, no caso das conglomeradas. Por isso é preciso tomar cuidado e não deixar de considerar os pontos negativos desses processos. Abusar na avaliação positiva e menosprezar os desafios gerenciais na realização de sinergias potenciais pode ser desastroso (SIQUEIRA; JUNIOR, 2011).

Diante disso, se faz necessário a exemplificação sobre os principais fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso dessas transações, que são (PORTER, 1996):

- Motivação do Negócio: base para o processo de estudo de aquisição, a existência

de uma motivação para a realização do negócio, além de embasar qualitativamente a prospecção de uma empresa alvo que atenda às características procuradas é, na maioria dos casos, a etapa inicial que justifica a continuidade dos estudos de avaliação.

- **Escolha da Empresa Alvo:** Esta etapa está muito associada à motivação do negócio. Algumas vezes elas são realizadas de forma conjunta ou até mesmo invertidas, ou seja, dada uma oportunidade de aquisição que se apresenta no mercado, identifica-se a posteriori uma motivação para sua aquisição e, apenas então, parte-se para a etapa seguinte, onde se avalia o negócio.
- **Avaliação do Negócio:** etapa central dentro do processo de avaliação de uma aquisição, a avaliação do negócio envolve estudos detalhados na análise estratégica, analisando concorrentes, no alinhamento estratégico, em variáveis macroeconômicas, no *due diligence*, na avaliação econômica sob o ponto de vista do comprador e da empresa alvo, na valoração das sinergias identificadas na proposição do negócio, entre outros.
- **Estruturação do Negócio:** esta etapa é responsável por definir a forma de incorporação da empresa alvo à empresa compradora, tendo influência direta nos cálculos tributários e impactos fiscais da transação. Esta etapa, à semelhança das duas primeiras etapas do processo, deve ocorrer paralelamente à etapa de Avaliação do Negócio.

Para conseguir sucesso no processo de F&A, é preciso percorrer caminhos longos, cansativos, complexos e incertos. E ainda, após todos os procedimentos de negociações realizados, a finalização do negócio não significa garantia de sucesso, porque, após a finalização do negócio começa outros procedimentos burocráticos, como a integração que é supervisionado pelos gestores (CASTRO; PIRES, 2011). O processo de F&A, passa por etapas prévias com levantamento da situação geral da empresa a ser adquirida, e também por um planejamento tributário antes de formalizar a F&A (GULKA, 2016).

A busca por diversificação pode justificar a realização de F&A. Como visto a obtenção de ganhos a partir da estratégia de diversificação, em geral requer, além do emprego de recursos pré-existentes ao âmbito da firma, recursos específicos à nova área. O emprego de F&A pode garantir a presença desses recursos (equipamentos, processos organizacionais específicos, mão de obra especializada, know-how) (HENRIQUE CASTRO, 2007).

A diversificação no processo de F&A se apresenta como ferramenta uma alternativa para viabilizar o crescimento da empresa bem como uma série de benefícios que permitem acelerar o ritmo de acumulação que podem ser decorrentes de ter grupos distintos de fatores: O primeiro deles está associado à busca de novas áreas de atuação enquanto alternativa para acelerar o ritmo de crescimento da empresa. O segundo grupo de fatores envolve benefícios relacionados ao incremento da eficiência técnico produtiva das empresas, envolvendo a exploração de sinergias e melhor utilização dos recursos disponíveis e um terceiro grupo que envolve benefícios relacionados à ampliação da rentabilidade da empresa ao longo do tempo. (HENRIQUE CASTRO, 2007).

Fernandes e Zanelli (2006) apontam que a comunicação é a peça chave para o sucesso das mudanças, quando os empregados têm ciência dos valores, diretrizes, objetivos e definições gerais da nova organização. Uma comunicação bem realizada diminui as possibilidades de disfunções na equipe (SCHWEIGER; DENISI, 1991). O engajamento dos funcionários no novo ambiente de trabalho será maior se os gestores levarem em consideração os sentimentos, dúvidas, inseguranças opiniões e percepções dos envolvidos.



Kern (2015), descreve com outras palavras de forma resumida que, a transação típica de F&A tem início com a decisão estratégica dos gestores para avaliar oportunidades, em seguida uma análise que envolve aspectos financeiros, negociação comercial contratual, o encerramento do processo e a prática da integração (KERN, 2015).

### 3. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar as fusões e aquisições de empresas na qual desempenham um papel vital na paisagem empresarial global, moldando a forma como as empresas crescem, competem e se adaptam às mudanças econômicas e de mercado. Essas estratégias corporativas têm sido instrumentais para empresas que buscam atingir uma variedade de objetivos, incluindo expansão de mercado, diversificação de portfólio, acesso a recursos críticos e realização de sinergias operacionais.

Neste caso, o estudo demonstrou, que o processo de fusão ou aquisição não é isento de desafios significativos. A complexidade da integração de culturas organizacionais, sistemas de TI e práticas comerciais pode resultar em conflitos internos e, em alguns casos, em fracassos notáveis. Além disso, as transações M&A frequentemente envolvem custos substanciais em termos de taxas legais, consultorias e reestruturação.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral discorrer sobre as implicações decorrentes de processos de fusão e aquisição de empresas. Entretanto, foi constatado que o objetivo geral foi atendido, pois essas estratégias podem resultar em empresas mais fortes, mais competitivas e mais capazes de enfrentar os desafios em um ambiente empresarial em constante evolução. Ressalta-se que os benefícios provenientes de um sistema totalmente integrado são muitos. A integração das atividades de duas empresas reforça significativamente o modelo de negócio, na medida em que amplia o grau de diversificação de receitas, proporciona às instituições financeiras a consolidação de seus processos e sistema, com significativa redução de custos e de riscos operacionais para todo o sistema financeiro, além do ganho de eficiência na interação com os órgãos de supervisão dos mercados financeiro e de capitais.

Em última análise, as fusões e aquisições permanecem como uma ferramenta poderosa para as empresas que buscam moldar seu futuro e criar valor para acionistas e stakeholders. O sucesso nesse domínio requer uma abordagem criteriosa, adaptabilidade e uma compreensão profunda dos diversos aspectos envolvidos nesse processo dinâmico e transformador. Portanto, esse trabalho proporciona um entendimento aprofundado desse processo, cuja existência é essencial para acadêmicos e profissionais que desejam compreender e participar desse aspecto fundamental dos negócios corporativos.

### Referências

- BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROS, B. T. Fusões e aquisições no Brasil: **entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas. 2003.
- CASTRO, Mariana Mergulhão Santos. **O impacto da estratégia de fusão e aquisição no desempenho das empresas**. 2011.
- CUNHA, F. R.; OLIVEIRA, J. de . **Análise Financeira de Três Grandes Bancos Brasileiros: Conclusões a Partir dos Métodos EVA e MVA**. In: VIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2005, São Paulo. VIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2005.

- G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7º Ed. Editora: Bookman, 2007.
- GAUGHAN, P. A. **Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings**. New Jersey, Ed. John Wiley & Sons, 5 e., 2010. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed, São Paulo: Atlas, 2018.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Pearson, 2004. JOHNSON,
- GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GULKA, Gabriela Lays. Análise de risco em empresas resultantes de fusão e aquisição de capital aberto utilizando o método Monte Carlo: Azul e Trip linhas aéreas. 2016. KERN, Carolina da Rocha Frigerio. **Um estudo sobre as armadilhas do processo decisório em fusões e aquisições**. 2015. Tese de Doutorado.
- In: **Direito Societário: Fusões e aquisições, reorganizações soci-etárias e due diligence**. São Paulo: Saraiva 2012.
- KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e Aquisições 2021** – 1º trimestre. Junho de 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/fusoes-e-aquisicoes2021-1-semester.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2021.
- LUBATKIN, M.; O'NEILL, H. **Merger Strategies, Economic Cycles, and Stockholder Value**. Interfaces. v. 18, n. 6, p. 65-71, 1988.
- LYUBOMIRSKY, S; KING, L; DIENER, E. **The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?** Psychological Bulletin. American Psychological Association. v.131, n.6, p.803-855, 2005.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro> Campus,2004.
- RIDOLFO NETO, Arthur. Introdução às operações de fusões, aquisições e reestruturação societária: métodos mais utilizados para a precificação de empresas.
- SANTOS, B.S. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2004.
- SANTOS, J. A.; ARBEX, M.A. **Gestão de pessoas em processo de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança?** Revista Hórus, v. 6, n. 3, p. 51-69, 2011.
- SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. Dissertação para a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2014. Disponível em: . Acesso em: 18 jun. 2018.
- Santos, Marlos Henrique dos. **“O panorama das fusões e aquisições no mundo e na economia brasileira a partir da década de 90.”** (2007).
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança Trad.** Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- SILVA, Amanda Martins da. Cultura organizacional como influenciadora no processo de fusão ou aquisição de empresas. 2017.
- SILVA, Juliano da. **Análise da variação de valor das empresas brasileiras de tecnologia da informação e comunicação durante a crise do subprime**. 2011.
- Silva, N.; Zanelli, J. C. (2004). **Cultura Organizacional**. In: Zanelli, José Carlos; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed, p.407-442.
- SIQUEIRA, Paulo Henrique de Lima; CASTRO JUNIOR, Luiz Gonzaga de. Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 4, p. 709-735, 2010.
- STEINDL, Josef. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 264p.

# **O PAPEL E BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

*THE ROLE AND BENEFITS OF ACCOUNTING FOR MANAGEMENT OF THIRD SECTOR  
ENTITIES*

Bruna Lauane Conceição Pereira

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**13**

## Resumo

**E**ste trabalho constituiu-se em uma revisão de literatura, cujo objetivo central foi evidenciar como a contabilidade e as informações obtidas através dos relatórios contábeis beneficiam a gestão das entidades do terceiro setor. Essas instituições têm assumido um papel de grande relevância na atuação de atividades de âmbito social e elas recorrem a contabilidade para organizar suas informações financeiras, operacionais e gerenciais intrínsecas ao setor. Em um primeiro momento, procurou-se estabelecer os conceitos referentes a terceiro setor e de evidenciação contábil, visto que entender as particularidades da gestão dessas entidades é necessária para analisar como as técnicas contábeis devem ser adaptadas. Em seguida, de acordo com o que instruem as normas contábeis, foram sintetizadas as demonstrações contábeis que promovam a divulgação das informações, com os elementos de apresentação que melhor se adequam ao terceiro setor. Conclui-se que a sobrevivência e desenvolvimento das entidades do terceiro setor depende se essas organizações são capazes de garantir aos usuários da informação contábil a transparência fidedigna em relação aos recursos obtidos e empregados nas suas atividades. Nesse cenário, por meio dos demonstrativos contábeis essas entidades conseguem realizar a prestação de conta para com a sociedade e para usuários interessados na informação, podendo assim dar continuidade na execução do seu papel fundamental de promoção do bem social.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor, Contabilidade, Benefícios Fiscais, Entidades Sem Fins Lucrativos.

## Abstract

**T**his work constituted a literature review, whose central objective was to highlight how accounting and information obtained through accounting reports benefit the management of third sector entities. These institutions have assumed a very important role in carrying out social activities and they use accounting to organize their financial, operational and managerial information intrinsic to the sector. Initially, we sought to establish the concepts relating to the third sector and accounting disclosure, since understanding the particularities of the management of these entities is necessary to analyze how accounting techniques should be adapted. Then, in accordance with accounting standards, the financial statements that promote the disclosure of information were summarized, with the presentation elements that best suit the third sector. It is concluded that the survival and development of third sector entities depends on whether these organizations are able to guarantee users of accounting information reliable transparency in relation to the resources obtained and used in their activities. In this scenario, through financial statements, these entities are able to provide accountability to society and to users interested in the information, thus being able to continue carrying out their fundamental role of promoting social good.

**Keywords:** Third Sector, Accounting, Tax Benefits, Non-Profit Entities.



## 1. INTRODUÇÃO

O terceiro setor apesar de exercer atividades sem fins lucrativos, tem grande impacto na economia nacional, pois é através dos seus trabalhos que essas entidades auxiliam os mais diversos setores da sociedade, prestando serviço de assistência e realizando ações que por muitos motivos não chegam com facilidade a qualquer lugar. Tais organizações trabalham com contribuições, doações de órgãos públicos e empresas privadas, além de realizarem eventos e vendas para arrecadação de fundos que possam auxiliar a custear as despesas existentes para que seja possível realizar suas atividades. Dessa forma, cabe a entidade que vai receber esses recursos expor para a sociedade a aplicação e os projetos realizados com estes valores, prestando assim contas com a comunidade.

Este trabalho justifica-se no papel de atuação da contabilidade na elaboração de demonstrativos e informações que certificam a gestão devida dos recursos captados pelas empresas do terceiro setor, e sua idoneidade financeira, o que garante a manutenção dos benefícios que possibilitam a continuidade do desenvolvimento de suas atividades voltadas para o bem social. Diante deste cenário, fica evidenciada a necessidade de as instituições terem alicerces de apoio contábil para conseguirem traçar metas, e ter mecanismos de controle para evidenciação de seus fatos contábeis a fim de verificar se os seus objetivos a qual se destinam foram de fatos atingidos.

Tendo em vista que as instituições do terceiro setor precisam ter um controle financeiro e gerencial fidedignos as suas atividades exercidas e que a contabilidade pode fornecer informações para atender as necessidades que essas entidades possam vir a ter, questiona-se: qual o papel e benefícios da contabilidade para a gestão do terceiro setor?

Nesse sentido, a pesquisa tece como objetivo geral pesquisar o papel e benefícios da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. Já os objetivos específicos foram: Definir a contabilidade e o terceiro setor, bem como apresentar o papel e benefícios da contabilidade para gestão de entidades do terceiro setor.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O estudo realizado foi uma pesquisa classificada como revisão de literatura qualitativa e descritiva que proporcionou a esquematização do conhecimento através da análise e sintetização dos resultados sobre a temática pesquisada. Além disso durante a pesquisa foi utilizado o critério qualitativo, que teve como foco descobrir e descrever o objeto estudado, para relatar os dados coletados.

Na coleta de dados foram realizadas pesquisas por meio de teses e artigos publicados em sites confiáveis como Google acadêmico, Portal da Contabilidade, Interpretação Técnica Geral (ITG) e na Biblioteca Virtual disponibilizada no portal acadêmico da Faculdade Anhanguera do Maranhão, bem como nos sites do Planalto e do Conselho Federal de Contabilidade. A seleção foi restrita a literatura brasileira, incluindo trabalhos e pesquisas publicadas no período de 2002 a 2022, sendo excluídos os materiais que fugiram do período descrito e da temática abordada.

Para poder sintetizar e selecionar os dados essenciais, foi feita uma busca direcionada, aplicando nas bases de dados o filtro utilizando as palavras chaves: terceiro setor, contabi-

lidade terceiro setor, benefícios fiscais, entendidas sem fins lucrativos

## 2.2 Terceiro Setor

O terceiro setor é constituído por organizações, associações e instituições que realizam ações dentro de nichos particulares. Destarte, estas instituições buscam atender às necessidades de um determinado público, porém sem ter como objetivo principal a lucratividade dessas atividades que em sua grande parte seria de responsabilidade do primeiro setor, que é o Estado e todas as instituições governamentais.

As características do terceiro setor são: origem, lucro e voluntariado. A origem é a razão pela qual aquela entidade existe. Um grupo com interesse comum de realizar ações de solução para problemas da sociedade se organiza de forma a criar uma sociedade civil, originando assim tal instituição. O lucro pode parecer contraditório, afinal o terceiro setor é composto de instituições sem fins lucrativos e realmente os lucros obtidos pelas entidades do terceiro setor não são repassadas aos membros, colaboradores e diretores, porém é necessário que haja movimentação financeira para que as ações aconteçam e o lucro, nesse caso, é a arrecadação de recursos para as causas já existentes, mais o necessário para poder ampliar a quantidade de pessoas atingidas ou o volume de ajuda aos favorecidos por essas ações.

Neste sentido, Alves e Bonho (2019, p. 17) completam que, em razão disso, o terceiro setor por sua própria vivência social tem “uma visão de reconstrução que visa à solução das causas sociais, buscando reconstruir e refazer o lado positivo, necessário e urgente da vida das pessoas e das comunidades”.

Conforme dados disponibilizados pelo IBGE (2016) há, aproximadamente, 237.000 (duzentos e trinta e sete mil) entidades sem fins lucrativos no Brasil, gerando em torno de 2.270.000 (dois milhões, duzentos e setenta mil) trabalhos 15 assalariados. Contribuindo, conseqüentemente, com a economia do país e desenvolvendo seu papel de ajudar a sociedade

Uma característica necessária para que toda a engrenagem do terceiro setor aconteça de forma fluida é a participação do voluntariado: “pessoas dispostas a ajudar sem receber pelo trabalho realizado, os voluntários de uma entidade do terceiro setor são os principais responsáveis pela continuidade dos trabalhos uma vez que se doam pelas ações colaborando para que o lucro aconteça” (LOPES, 2004).

Essas organizações nem sempre prover de recursos humanos necessários para exercer as funções financeiras cabíveis, pois muitas vezes são movidas pela vontade de contribuir para a melhoria para com a sociedade, mas, não detém conhecimentos técnicos em relação a gestão de recursos e dos benefícios fiscais e tributários que podem ser utilizados.

Para França (2015) quando a contabilidade é feita de forma terceirizada

[...] é preciso, por parte do contador, que a explanação dos números seja feita de forma a se fazer entender por pessoas totalmente leigas como no caso das entidades sem fins lucrativos no assunto e que se organizaram único e exclusivamente querendo ajudar o próximo e nem sempre compreendem as responsabilidades contábeis e fiscais que essas entidades têm perante os órgãos responsáveis.



Além disso, assim como para as empresas do segundo setor, também existem para as empresas do terceiro setor responsabilidades e tributos (federal, estaduais e municipais), a serem respeitados, portanto é preciso que “haja essa disposição e organização para que as benevolências da entidade não sofram com problemas relacionados aos tributos e às finanças num geral” (TOZZI, 2013).

Portanto, qualquer pessoa ou grupo interessado em iniciar atividades no terceiro setor deve conhecer o básico da estrutura contábil a ser apresentada que é composta por: balanço patrimonial, demonstração das variações patrimoniais do exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração do fluxo de caixa, demonstração das origens e aplicações de recursos, notas explicativas das demonstrações contábeis, plano de contas e prestação de contas, a fim, de conseguir manter a entidade em funcionamento a eficiência da distribuição dos recursos captados.

De acordo com Tozzi (2013, p. 45) a gestão de recursos financeiros dentro das entidades do terceiro setor, devem seguir conceitos fundamentais, quais sejam:

[...] Recursos de natureza restrita – são aqueles com destinação específica a um projeto, não deve pagar outras despesas da entidade a não ser daquele projeto, as sobras devem ser aplicadas enquanto não utilizadas e a sobra final deve ser devolvida ao investidor social. Um exemplo típico são os recursos públicos que, por força de legislação deve ter estas características na entidade. Portanto a gestão destes recursos deve ser feita de forma específica e segregada. Recursos de natureza irrestrita – são captados sem destinação específica ou gerados pela própria entidade cujo destino fica a cargo dos administradores e nem sempre exigem uma prestação de contas específica.

De acordo com Silva (2010) o planejamento financeiro dentro do terceiro setor pode ser considerado um “momento importantíssimo” e oportuno para discutir a quantidade e o tamanho dos projetos. No terceiro setor há um problema geral – a entidade vive com insuficiência de recursos. Acredita-se ainda que, na maioria dos casos, trata-se da consequência da falta de um planejamento financeiro. Um projeto só deve ser aprovado e iniciado se tiver uma fonte garantida de recursos. O autor corrobora que todas as áreas da entidade devem estar em sintonia na elaboração dos projetos e planejamento dos recursos obtidos.

### 2.3 O papel da contabilidade.

Em relação às demonstrações financeiras, no Brasil, as normas de contabilidade para entidades sem finalidade de lucros a ITG 2002, foi aprovada pela resolução nº 1.409/2012 de 21 de setembro de 2012 emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Além de ser uma norma obrigatória ela traz diretrizes que devem ser levadas em conta para a estruturação da contabilidade numa visão de gestão por projetos.

Neste sentido, Ludícibus (2010, p. 23) alega que a contabilidade é “o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação”. Frente ao exposto, com a visão voltada para o terceiro setor, Luz (2019, p. 13) destaca que, apesar de serem entidades filantrópicas, estas possuem caráter jurídico e, perante a isto, “a contabilidade irá fazer todas as demonstrações, desde contas a pagar, receber, auditoria, orçamentos entre outros fatores que estão associados”.

Segundo Araújo (2005, p. 49), “os usuários das informações contábeis das entidades

sem fins lucrativos são aqueles que aportam recursos a essas entidades”. Laffin *et al.* (2002, p. 137), complementam que os dados e informações disponibilizadas para esses usuários devem munir-se dos atributos contábeis de confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade, gerando aos usuários bases seguras às suas decisões.

Com a utilização correta da contabilidade e extraíndo as informações importantes para a tomada de decisão, os gestores administram as informações contábeis de maneira mais eficaz, resultando no desenvolvimento dos projetos sociais das organizações não governamentais (ONGs), contribuindo com o aumento de serviços prestados ao próximo e ampliando parcerias com novos investidores (DIAS; PUGUES, 2013).

Conforme Olak e Nascimento (2010, p. 23), “um importante instrumento de transparência na gestão das entidades sem fins lucrativos é a prestação de contas através de relatórios da administração”. É por meio dos relatórios contábeis que a prestação de contas das entidades filantrópicas ocorre, sendo as demonstrações financeiras fontes de comunicação e informações úteis para a tomada de decisão dos usuários relacionados a estas organizações (CRUZ, 2010).

Tratando-se da utilização dos recursos disponibilizados por terceiros às entidades sem fins lucrativos, Slomki *et al.* (2012, p. 13) afirmam que estas ficam sujeitas à prestação de contas sobre o uso destes recursos, pois “podem receber incentivos fiscais, recursos públicos governamentais e firmar termos de parcerias, para a aplicação de recursos destinados ao fomento de suas atividades ou em atividades específicas”.

Com a utilização correta da contabilidade e extraíndo as informações importantes para a tomada de decisão, os gestores administram as informações contábeis de maneira mais eficaz, resultando no desenvolvimento dos projetos sociais das organizações não governamentais (ONGs), contribuindo com o aumento de serviços prestados ao próximo e ampliando parcerias com novos investidores (DIAS; PUGUES, 2013).

Conforme Olak e Nascimento (2010, p. 23), “um importante instrumento de transparência na gestão das entidades sem fins lucrativos é a prestação de contas através de relatórios da administração”. É por meio dos relatórios contábeis que a prestação de contas das entidades filantrópicas ocorre, sendo as demonstrações financeiras fontes de comunicação e informações úteis para a tomada de decisão dos usuários relacionados a estas organizações (CRUZ, 2010).

Tratando-se da utilização dos recursos disponibilizados por terceiros às entidades sem fins lucrativos, Slomki *et al.* (2012, p. 13) afirmam que estas ficam sujeitas à prestação de contas sobre o uso destes recursos, pois “podem receber incentivos fiscais, recursos públicos governamentais e firmar termos de parcerias, para a aplicação de recursos destinados ao fomento de suas atividades ou em atividades específicas”.

### 3. CONCLUSÃO

Este trabalho visou esclarecer os conceitos referentes as entidades do terceiro setor e os aspectos de evidenciação contábil perante as particularidades dessas organizações. O terceiro setor desempenha uma função importantíssima na promoção do bem-estar social, são organizações que não tem como propósito o acúmulo de capital, o que conseqüentemente gera maior risco de interromperem suas atividades prematuramente caso não tenham apoio para o planejamento gerencial e financeiro.

Nesse contexto, como objetivo principal, buscou-se pesquisar como a contabilidade se apresenta como ferramenta essencial de apoio para garantir a continuidade dessas ini-

ciativas, uma vez que a evidenciação contábil é uma importante etapa para que se possa obter informações confiáveis sobre a empresa e o uso delas para tomada de decisões.

Ainda sobre os objetivos desta pesquisa buscou-se descrever os benefícios da contabilidade para gestão de entidades do terceiro setor, sendo assim, observou-se que no caso dessas organizações, que possuem uma forma específica de tributação, é preciso que elas estejam legitimadas enquanto instituições do sem fins lucrativos, seguindo as normas regulamentadoras e evidenciação contábil através de demonstrativos que possibilitam aos usuários internos e externos avaliarem suas operações, contribuindo com a promoção da credibilidade dessas entidades.

Por fim, é possível notar que as instituições do Terceiro Setor veem crescendo consideravelmente nos últimos anos, tornando mais enfática sua participação na economia, dessa forma coloca-se a importância de discutir essa temática em possíveis produções acadêmicas e científicas futuras, para fomentar mais debates e informações sobre essa temática.

## Referências

- ALVES, Aline; BONHO, Fabiana Tramontin. **Contabilidade do Terceiro Setor**. Porto Alegre: SAGAH, 2019
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **ITG 2002 (R1): Entidades sem Finalidade de Lucros**. Brasília, 21 ago. 2015.
- CRUZ, Cassia Vanessa Olak Alves. **A relevância da informação contábil para os investidores sociais privados de entidades do terceiro setor no Brasil: uma investigação empírica**. 2010. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- DIAS, Mariana Nunes; PUGUES, Laurise Martha. **O papel da Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. Revista de Contabilidade Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, v.2, n.3, p.23-48, 3 jun. 2013.
- FRANÇA, José Antônio de (Coordenador.); ANDRADE, Álvaro Pereira de. et al. **Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. Brasília: CFC; FBC; Profis, 2015
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Brasília: IBGE, 2005.
- IUDÍCIBUS, Sergio. **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Atlas, 2010
- SÁ, Antonio Lopes; BONHO. **Teoria da Contabilidade**. 2004
- TOZZI, José Alberto. Ong sustentável: **O guia para organizações do terceiro setor economicamente próprias**. 2013.

# **IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO**

*IMPORTANCE AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDITING AS A SUPPORT  
INSTRUMENT FOR MANAGEMENT AND DECISION MAKING*

Gabriel Guthemberg

Marcelo Cerconi

**14**

## Resumo

O presente trabalho tem como tema a importância e benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão e tomada de decisão. O objetivo do estudo é pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão e tomada de decisão. A pesquisa tem por abordagem qualitativa, com a devida utilização de teses e artigos de renomados autores e materiais já publicados acerca da temática. A metodologia do estudo configura-se como revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, tendo em vista que houve análise da concepção histórica da auditoria contábil e procedimentos de auditoria em sistemas empresariais. Durante o estudo, pôde-se observar a importância da contabilidade gerencial das pequenas e médias empresas, principalmente aquelas em estágio inicial de desenvolvimento, pois necessitam de decisões rápidas e eficazes a fim de aumentar ainda mais seu faturamento e competitividade no mercado. Por essas razões, os profissionais de contabilidade precisam ter uma visão de todos os aspectos das operações de negócios para determinar ações futuras. A conclusão do estudo, por fim, mostrou que a contabilidade gerencial proporciona uma abordagem de tomada de decisão usada para aumentar o valor de uma organização permitindo que seus gestores tomem decisões com base na avaliação de custos e outras questões de desempenho.

**Palavras-chave:** Auditoria; Contabilidade; Gerenciamento Contábil; Contabilidade Gerencial.

## Abstract

The present work has as its theme the importance and benefits of accounting auditing as a support tool for management and decision making. The objective of this study is to research the importance and benefits of accounting auditing as a support tool for management and decision-making. The research has a qualitative approach, with the proper use of theses and articles by renowned authors and materials already published on the subject. The methodology of the study is configured as a qualitative and descriptive bibliographic review, considering that there was an analysis of the historical conception of accounting auditing and audit procedures in business systems. Während der Studie konnte die Bedeutung des Controllings von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere in der Anfangsphase, beobachtet werden, da sie schnelle und effektive Entscheidungen benötigen, um ihren Umsatz und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt weiter zu steigern. Aus diesen Gründen müssen Buchhaltungsfachleute Einblick in alle Aspekte des Geschäftsbetriebs haben, um zukünftige Maßnahmen zu bestimmen. Die Schlussfolgerung der Studie zeigte schließlich, dass das Controlling einen Entscheidungsansatz zur Steigerung des Wertes einer Organisation bietet, indem es seinen Managern ermöglicht, Entscheidungen auf der Grundlage der Bewertung von Kosten und anderen Leistungsfragen zu treffen.

**Keywords:** Auditing; Buchführung; Verwaltung der Buchhaltung; Controlling.

## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria contábil determina se uma organização está fornecendo uma visão verdadeira e justa de seu desempenho e posição financeira. Ao fornecer contas gerenciais precisas ou revelar erros sistemáticos, a auditoria contábil é fundamental para a tomada de decisões de uma organização que depende de informações gerenciais. Os auditores obtêm evidências e formulam opiniões com base nas evidências e no julgamento fundamentado que são comunicados por meio de um relatório de auditoria. As áreas que são comumente auditadas incluem Auditoria de Secretariado e Conformidade, Gestão de Qualidade, Controles Internos, Gestão de Água, Gestão de Projetos e Conservação de Energia. Para pequenas empresas, geralmente é feita uma auditoria financeira, por meio de auditorias financeiras, as empresas podem ter uma melhor compreensão de sua posição financeira. Ajuda os auditores a destacarem áreas de sucesso ou preocupação em uma pequena empresa, as auditorias também ajudam a equipe de gerenciamento a encontrar caminhos para o sucesso futuro.

Além disso, as auditorias são uma ferramenta de gerenciamento essencial, usada para verificar evidências objetivas de processos, avaliar como os processos foram implementados com sucesso, julgar a eficácia do alcance das metas definidas e fornecer evidências para reduzir ou eliminar áreas problemáticas.

Com isso a auditoria avalia a eficácia dos controles internos de uma empresa, assim como manter um sistema eficaz de controles internos é importante para alcançar os objetivos de negócios de uma empresa. Diante disso, obter informações financeiras confiáveis sobre as operações de uma empresa, prevenir ou evitar fraudes e apropriação indébita ou uso indevido de ativos e minimizar custos são muito importantes nas operações de uma empresa.

As auditorias são avaliações ou exames independentes e sistemáticos de registros estatutários, documentos, livros de contas, incluindo comprovantes de organizações ou empresas. Eles são conduzidos ou realizados para determinar se as divulgações não financeiras e as demonstrações financeiras apresentam uma visão verdadeira e apropriada da situação financeira do negócio. É uma atividade que tenta garantir que os livros contábeis sejam devidamente registrados e mantidos conforme exigido por lei.

O objetivo geral deste trabalho se define em pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão e tomada de decisão.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Segundo Barbosa (2016), a auditoria inicialmente existia principalmente para a contabilidade governamental e se preocupava principalmente com a manutenção de registros, e não com os procedimentos contábeis. Não foi até a Revolução Industrial, aproximadamente de 1750 a 1850, que a auditoria começou a evoluir para um campo de detecção de fraudes e responsabilidade financeira. À medida que as empresas cresceram para tamanhos sem precedentes durante esse período, os proprietários das empresas não puderam supervisionar diretamente todas as suas operações e tiveram que contratar gerentes para fazê-lo. Esses proprietários reconheceram uma necessidade crescente de monitorar as atividades financeiras dos gerentes, tanto para precisão quanto para prevenção de fraudes.

Para Crepaldi (2013), o início do século 20 viu a padronização dos métodos de teste



dos auditores e práticas de relatórios, os auditores desenvolveram um sistema para examinar uma amostra representativa das transações de uma empresa, em vez de examinar cada transação detalhadamente, permitindo que as auditorias sejam concluídas em menos tempo e com menor custo. Os resultados da auditoria também foram apresentados em um “Relatório do Auditor Independente” padrão que acompanha as demonstrações financeiras de uma empresa.

A amostragem de transações é agora o padrão de empresas para a realização de auditorias. Somente quando erros grosseiros ou atividades fraudulentas são descobertos é que auditorias abrangentes são realizadas. À medida que os negócios aumentaram em complexidade, a auditoria “baseada em risco” surgiu para tornar a auditoria mais eficiente e econômica. A auditoria baseada em risco começa avaliando se uma auditoria é mesmo necessária, com base em uma revisão das informações nas demonstrações financeiras. Se a revisão encontrar discrepâncias, irregularidades ou atividades suspeitas, será realizada uma auditoria completa.

Conforme descrito por Lins (2015), a auditoria interna é muito relevante para garantir a utilização eficiente dos recursos, controlar a apropriação indébita e combater fraudes e má aplicação dos recursos de uma empresa. A auditoria interna aplica princípios em uma organização para garantir a eficiência no crescimento e desenvolvimento de uma empresa levando a condições financeiras sustentáveis. Almeida (2016) acredita que o fracasso em uma organização é resultado da má implementação das práticas de auditoria interna.

## 2.1 Metodologia

Este trabalho possui relevância acadêmica para o conhecimento sobre auditoria interna, com foco em empresas no setor contábil, tendo em vista a importância da evolução de sistemas que colaboram para o crescimento das empresas, por meio disso faz-se necessário como fonte de pesquisa sobre o assunto a fim de apontar as principais funcionalidades dos sistemas de auditoria interna.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, no qual foi realizada consultas a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados (livros, sites de banco de dados, Crepaldi (2017), Ribeiro (2013), Barbosa (2016), Almeida (2016). O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos doze anos. As palavras-chave utilizadas na busca serão: Auditoria Interna; Tecnologias Contábeis; Gestão Financeira.

## 2.2 Resultados e Discussão

A contabilidade ajuda a acompanhar todas as atividades financeiras de uma empresa, independentemente do tamanho da organização. Ele registra de forma confiável todos os aspectos das atividades financeiras que estão ocorrendo, o que é uma informação crucial para a gestão de sua empresa (DAVIES, 2004).

Quando os livros de uma empresa ou organização são mantidos atualizados de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos, é possível que os empresários avaliem o desempenho do negócio e também façam comparações entre pares. Este é um aspecto importante para criar e manter a credibilidade com os concorrentes e fornecedores (STRAWSER, 2010).

A contabilidade ajuda a identificar as áreas de baixo desempenho e aquelas que requerem medidas corretivas. As informações derivadas da contabilidade também auxiliam no planejamento de projetos de longo prazo do negócio. A situação financeira da empresa ajuda a determinar quanto crédito pode ser permitido e a que taxas etc. Os investidores terão uma visão clara do risco e da oportunidade que a empresa pode oferecer a eles. Manter as contas no lugar irá atendê-lo bem quando for a hora de pagar seus impostos, arquivar suas declarações e reivindicar deduções (SCOTINI; GRAZIANI; LOURENÇO, 2012).

A auditoria é essencial, pois fornece uma visão geral imparcial do negócio. A auditoria geralmente identifica erros que podem existir nos processos de negócios por meio dos quais os proprietários de negócios podem fazer alterações para corrigi-los. Garante também a transparência (MELO; SANTOS, 2012).

A auditoria externa contribui para a credibilidade do negócio, melhora o relacionamento com os fornecedores/clientes e garante uma imagem pública positiva. Fica fácil vender o negócio no futuro porque o processo de auditoria já foi feito. Também pode melhorar a classificação de crédito do negócio. Assim, atraindo a atenção dos investidores e do banco (YOSHITAKE, 2009).

A auditoria de muitas maneiras determina a integridade de todo o sistema contábil de uma empresa. A auditoria anual das demonstrações financeiras é importante, mesmo se você for uma empresa sem fins lucrativos ou de capital aberto.

Isso adicionará credibilidade à sua precisão. Mesmo quando a auditoria não é obrigatória, é uma boa prática tê-la em vigor (MOTTA, 2016).

A importância da auditoria é vista principalmente em caso de erros em suas contas. Se sua contabilidade não estiver em dia ou em ordem, um auditor pode fazer contribuições significativas para descobrir esses detalhes. Se os detalhes descobertos denotam qualquer presença de fraude ou irregularidades, é aconselhável um serviço de auditores forenses. Há um outro subcampo, mesmo no âmbito das auditorias, que trata de casos que se aproximam das linhas de atividades criminosas (MELO, 2012).

Existem diferentes tipos de auditorias que podem ser aproveitadas dependendo da necessidade da organização. As auditorias financeiras determinam se as demonstrações financeiras de uma organização representam com precisão os resultados das operações financeiras da empresa. Garante que a posição financeira da organização está de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos (JUND, 2007).

A auditoria de contas de uma organização visa permitir que as contas operacionais de uma empresa ou outra organização não comercial permaneçam corretas, portanto, fornece correções e ajustes em caso de erros e discrepâncias de contas, sejam elas superestimadas, subestimadas ou duplicadas, e coloca as contas corretas ritmo, tornando-se, portanto, consistente e apresentável para a entidade em questão (YOSHITAKE, 2009).

Pode ser usado no aspecto de tomada de decisão. Quando uma entidade pretender que as suas contas sejam verificadas e revistas, o resultado final em termos de relatórios de auditoria e demonstrações financeiras elaborados será utilizado na avaliação do funcionamento do negócio tanto interna como externamente para a sua melhor classificação e eficiência (MOTTA, 2016).

Destaca-se como elemento de obtenção de empréstimo. As demonstrações financeiras auditadas finais apresentadas à empresa ajudarão na obtenção de empréstimos dos bancos, uma vez que consideram os relatórios financeiros ou as demonstrações do negócio de acordo com o período de tempo. Assim, cada declaração e relatório preparado em um mês ajudará a empresa a obter empréstimo do banco, pois foi usado como prova de

sua credibilidade, posição e confiança (OLIVEIRA, 2012).

Incentiva a satisfação das partes interessadas. As partes interessadas do negócio incluem credores, bancos, investidores e o governo, como é conhecido.

Nesse contexto, a auditoria das contas, a preparação das demonstrações financeiras e a sua apresentação à entidade em causa permitirão aos agentes comerciais certificarem-se de que o negócio está a ter um bom desempenho, de modo a não atrasarem os pagamentos aos seus fornecedores, atempadamente no pagamento dos impostos ao governo e fazer políticas de investimento adequadas aos propósitos dos investidores, isso é base suficiente para que os stakeholders fiquem satisfeitos com a forma como o negócio realiza seu dia a dia (MELO; SANTOS, 2012).

Os profissionais de contabilidade nos negócios auxiliam na estratégia corporativa, fornecem conselhos e ajudam as empresas a reduzir custos, melhorar sua receita e mitigar riscos. Como diretores do conselho, os contadores profissionais em negócios representam o interesse dos proprietários da empresa (ou seja, acionistas de uma empresa pública). Suas funções normalmente incluem: governar a organização (como aprovar orçamentos anuais e prestar contas às partes interessadas sobre o desempenho da empresa); nomear o chefe executivo; e determinar a remuneração da administração (YOSHITAKE, 2009).

Como diretores financeiros, os contadores profissionais supervisionam todos os assuntos relacionados à saúde financeira da empresa. Isso inclui criar e direcionar a direção estratégica do negócio para analisar, criar e comunicar informações financeiras. Como auditores internos, os contadores profissionais fornecem garantia independente à administração de que os processos de gerenciamento de risco, governança e controle interno da organização estão operando de forma eficaz. Eles também oferecem conselhos sobre áreas para melhorias. No setor público, contadores profissionais no governo moldam políticas fiscais que tiveram impactos de longo alcance na vida de muitos (IMONIANA, 2008).

A tomada de decisões nos negócios deve ser orientada por fatos e números. A maioria das informações transacionais diárias de uma organização são muito minuciosas e detalhadas para serem avaliadas de relance. A contabilidade gerencial extrai relatórios e insights dos dados reais para responder a perguntas importantes. Assim, a contabilidade gerencial ajuda na tomada de decisões com base nos dados contábeis reais. Também ajuda a estudar tendências e os efeitos de decisões passadas (JUND, 2007).

A administração pode basear suas decisões estratégicas com base nos dados e tendências reais. As decisões operacionais mais detalhadas, como compra e estoque, também se beneficiarão dos insights fornecidos pela contabilidade gerencial.

É importante fazer previsões precisas de fluxo de caixa ao tomar decisões de negócios. Os gráficos de tendências para fluxos de caixa podem ser baseados nos dados contábeis históricos da organização. O desempenho do negócio ao longo de um período de tempo é importante para orientar a tomada de decisões futuras. Uma empresa que considera uma expansão ou um novo investimento pode analisar relatórios de contabilidade gerencial para estimar quais podem ser seus fluxos de caixa e quanto tempo levaria para atingir o equilíbrio (JUND, 2007).

Como uma empresa gasta seu dinheiro afeta diretamente o resultado final. Para melhorar as margens de lucro, uma empresa terá que realizar uma análise de custos para analisar as despesas e planejar melhor as despesas futuras. Como é provável que as despesas sejam espalhadas, a análise de despesas envolve a comparação de diferentes fornecedores, produtos, serviços e outros fatores para determinar aquele que seria mais vantajoso e lucrativo (MELO; SANTOS, 2012).

Quando os dados contábeis atuais e históricos são comparados, é fácil determinar qual prestador de serviço ou fornecedor é mais vantajoso para a empresa. As vantagens podem ser mais do que orientadas pelo custo. Em vez de simplesmente escolher o fornecedor que oferece o menor valor, a organização pode determinar os outros benefícios, como confiabilidade, entrega pontual, qualidade, precisão e outros fatores. As decisões de despesas baseadas em relatórios são mais propensas a serem baseadas em fatos. Há maior transparência e mais confiança na seleção de fornecedores e nas decisões de gastos. A análise de despesas e custos pode ser usada para planejar e gastar o orçamento da empresa com mais eficiência (MONTOTO, 2018).

O projeto de produto ou serviço é bem-sucedido quando atende às necessidades do usuário final ou cliente. Uma empresa que conhece bem seu público-alvo conseguirá alinhar tanto seus produtos quanto suas campanhas publicitárias para melhor adequá-los. Muitas organizações não aproveitam as informações valiosas que possuem sobre seus clientes existentes. Uma empresa que analisa os dados de seus clientes será capaz de entender seus dados demográficos (IMONIANA, 2008).

A contabilidade gerencial pode ser usada para filtrar os dados do cliente e gerar um perfil do comprador com base em fatores como; idade, sexo, localização, nível educacional, nível de renda, estilo de vida etc. (MONTOTO, 2018). Os fatores do perfil do cliente são exclusivos para diferentes setores e organizações. Nem todos os clientes são iguais. Certos clientes ou compradores são mais lucrativos do que outros.

A gerência pode usar seus dados de perfil de clientes para determinar quais clientes geram mais volume e aqueles que têm melhores margens de lucro. Isso pode ajudar a moldar políticas que prestem mais atenção para aumentar o número de clientes lucrativos. Quando você investe mais tempo e esforço no público-alvo, obtém mais retornos por isso. É uma boa estratégia de negócios usar os recursos de forma a obter o máximo benefício (YOSHITAKE, 2009).

As indústrias de manufatura têm uma grande quantidade de dados que podem analisar para otimizar todas as etapas da produção. A produção de produtos é o foco principal da empresa. Enquanto algumas empresas realizam todas as etapas da produção consecutivamente, outras indústrias podem usar componentes de fora (DAVIES, 2004). Às vezes, pode ser mais demorado ou econômico fabricar os componentes necessários internamente, em vez de adquiri-los de um fornecedor. Se houver muitos fornecedores capazes de fornecer os componentes de entrada necessários com a qualidade exigida, dentro do prazo e a preços competitivos, a compra de fornecedores pode ser a melhor opção (JUND, 2007).

Uma vez que os prós e contras de fazer ou comprar podem diferir muito entre indústrias, geografias e produtos, as decisões de fazer ou comprar devem ser tomadas após a análise de todos esses fatores. Uma decisão de fazer ou comprar pode impactar muito o resultado final do negócio. Essa decisão pode ser tomada com maior segurança quando a contabilidade gerencial é utilizada de forma adequada (YOSHITAKE, 2009).

O contador gerencial de uma empresa pode preparar um relatório de comparação sobre os custos relativos de fabricação interna versus terceirização externa. Se uma empresa determina que tem uma vantagem maior fabricando internamente, ela pode fazer os investimentos e alterações necessários para o mesmo. Os contadores gerenciais também poderão estimar a rapidez com que a empresa poderá recuperar o investimento adicional feito para as capacidades de fabricação interna. A taxa de retorno é essencial para tomar ou comprar decisões (IMONIANA, 2008).

As empresas precisam de uma auditoria como uma das ferramentas para estender o crédito ou às vezes necessidades de financiamento de empréstimos. Devido ao entrave



no financiamento, as empresas contam com demonstrações financeiras auditadas para representar a credibilidade de sua situação financeira. Collis *et al.* (2004) sugeriram que as pequenas empresas que esperam se tornar grandes empresas terão mais probabilidade de continuar a ter a conta auditada. Isso também foi acordado por Davies (2004), que afirmou que, quando uma empresa é substancialmente dependente de financiamento e crédito externos, a empresa precisará fornecer evidências confiáveis a terceiros da solidez de suas finanças, e é aqui que a existência de conta auditada traz valor comercial direto para uma empresa.

Tauringana e Clarke (2000) afirmaram que se os credores fundamentarem suas decisões de concessão de crédito em demonstrações financeiras, eles provavelmente sofrerão perdas financeiras. Strawser (2010) também sugeriu que um agente de crédito bancário é mais propenso a conceder empréstimos a empresas que fornecem demonstrações financeiras auditadas e que os credores associam maior confiabilidade a essas demonstrações. Como resultado, fica claro que uma auditoria auxilia as empresas na captação de financiamento e capital.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo, observou-se que a contabilidade gerencial fornece uma visão descritiva dos detalhes das finanças e do fluxo de recursos dos mais diversos empreendimentos, a fim de tomar uma decisão oportuna com base em dados reais. Ele separa o que é importante, detecta falhas e fornece meios para formar estratégias de longo prazo para escalar negócios.

Com base nas informações apresentadas na contabilidade gerencial os objetivos foram alcançados, tendo em vista que a contabilidade gerencial proporciona uma abordagem de tomada de decisão usada para aumentar o valor de uma organização permitindo que seus gestores tomem decisões com base na avaliação de custos e outras questões de desempenho. Esta forma de contabilidade, assim como a contabilidade financeira, é um tipo de ferramenta de gestão indispensável em serviços de auditoria empresarial.

Foi visto que os impactos da contabilidade gerencial tornam uma ferramenta crítica na sobrevivência das organizações a curto e longo prazo e, por isso, esta publicação apoia sua aplicação em setores empresariais. Tais impactos incluem: a capacidade de orientar as decisões tomadas por meio das informações fornecidas, a capacidade de garantir a maximização dos recursos organizacionais humanos e físicos, a capacidade de garantir fortes operações organizacionais por meio da utilização de tecnologias e a capacidade de garantir satisfação através dos produtos e serviços fornecidos pela organização. Esses benefícios podem ser resumidos como; melhores lucros, maior satisfação e melhor desempenho organizacional.

Portanto, os sistemas de contabilidade gerencial são utilizados em uma organização para desenvolver planejamento, decisões gerenciais e sistemas de gerenciamento de desempenho, bem como para fornecer assistência gerencial na formulação e interpretação de estratégias organizacionais para lucratividade.

### Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: Um Curso Moderno e Completo. 8 ed., São Paulo: **Atlas**, 2016.
- BARBOSA, Irina Missilen Correia. **Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organiza-**

**ções.** Estudo Caso Enapor, SA. 2016. 95 f. Monografia (Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas) - Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade do Mindelo, Cabo Verde. Disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/>. Acesso em: 10 out. 2016.

COLLIS et al., J. A. **Demanda pela Auditoria em Pequenas Empresas no Reino Unido.** Pesquisa de Contabilidade e Negócios. 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil: teoria e prática. 9 ed. São Paulo: **Atlas**, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 10 ed., São Paulo: **Atlas**, 2017.

DAVIES, J. **Isenção de auditoria:** liberdade ou perigo? Metalworking Production, edição de abril. 2004.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados. 4º edição. São Paulo: **Atlas**, 2015.

IMONIANA, Joshua Onome. **Auditoria de Sistemas de Informação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUND, Sérgio. **Auditoria:** conceitos, normas, técnicas e procedimentos. 9.ed. Rio de Janeiro: Consulex, 2007.

LINS, Luiz dos Santos. Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa. 3 ed. São Paulo: **Atlas**, 2014.

LISBOA, Ibrain. Manual de Auditoria Interna: Conceitos e Práticas para Implementar a Auditoria Interna. Curitiba: **Maph Editora Ltda**, 2016. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/>. Acesso em: 15 jan. 2016.

LONGO, Cláudio Gonçalo. **Manual de auditoria e revisão de demonstrações financeiras.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, Moisés Moura de; SANTOS, Ivan Ramos dos. **Auditoria Contábil.** 1. ed. São Paulo: Freitas Bastos, 2012.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade geral e avançada.** São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MOTTA, João Maurício. **Auditoria:** princípios e técnicas. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 1992. NBC TG 1000. 2016.

OLIVEIRA, Denise Silva. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-19, set. 2012. Disponível em: [http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos\\_monografias/arquivo.2013-04-17.2206323865](http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos_monografias/arquivo.2013-04-17.2206323865). Acesso em: 01 fev. 2016.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. Auditoria Fácil. 2º edição. São Paulo: **Saraiva**, 2013.

SCOTINI, D. F; GRAZIANI, L. de C.; LOURENÇO, R. H. **Auditoria Interna.** 2012. 35f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2012.

STRAWSER, J.R. **Na Investigação do Envolvimento do Contador com Previsões sobre a Decisão e Percepção de Credores Comerciais**, *Jornal de Contabilidade, Auditoria e Finanças*. 2010.

TAURINGANA, V. CLARKE, S. **A Demanda por Auditoria Externa:** Propriedade de Ações Gerenciais, Tamanho, Engrenagem e Influências de Liquidez. *Diário de Auditoria Gerencial*. 2000.

YOSHITAKE, Mariano. **Auditoria Contábil.** Curitiba: IESDE BRASIL, 2009.

# **A IMPORTÂNCIA DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL: COMO IDENTIFICAR E ATINGIR O PÚBLICO-ALVO DA EMPRESA**

*THE IMPORTANCE OF MARKET SEGMENTATION IN DIGITAL MARKETING STRATEGY:  
HOW TO IDENTIFY AND REACH THE COMPANY'S TARGET AUDIENCE*

Danilo Ricardo Costa Souza

**15**

## Resumo

O marketing digital desempenha um papel fundamental na estratégia das empresas na era moderna. No contexto dessa abordagem, a segmentação de mercado surge como um elemento crítico para o sucesso. Este estudo explora a importância da segmentação de mercado, concentrando-se em como identificar e atingir o público-alvo de maneira eficaz. A pesquisa destaca que a segmentação permite que as empresas compreendam profundamente os diferentes grupos de consumidores, direcionem recursos com eficiência e personalizem suas estratégias. O alcance bem-sucedido do público-alvo requer análise de dados avançada e ética no marketing digital. A metodologia é uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa entre 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. É importante que as empresas sejam criativas e inovadoras em suas estratégias de marketing, a fim de se destacarem da concorrência. Além disso, a tecnologia está em constante evolução, o que significa que as empresas precisam estar sempre atualizadas em relação às últimas tendências e inovações no marketing digital. Conclui-se que, a segmentação de mercado é um elemento indispensável na estratégia de marketing digital. Ela capacita as empresas a identificar e alcançar seu público-alvo de maneira eficaz, aprimorando o desempenho das campanhas e a satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** Segmentação de Mercado, Público-Alvo, Estratégia de Marketing, Marketing Digital.

## Abstract

Digital marketing plays a fundamental role in company strategy in the modern era. In the context of this approach, market segmentation emerges as a critical element for success. This study explores the importance of market segmentation, focusing on how to identify and reach target audiences effectively. The research highlights that segmentation allows companies to deeply understand different consumer groups, target resources efficiently and personalize their strategies. Successful audience outreach requires advanced data analytics and digital marketing ethics. The methodology is research in the form of an integrative literature review, where searches were carried out in the databases of the Virtual Electronic Scientific Library (SCIELO) and Latin American and Caribbean Literature (LILACS). Articles published in Portuguese between 2019-2023, full text, available online, with free access, were searched. It is important for companies to be creative and innovative in their marketing strategies in order to stand out from the competition. Additionally, technology is constantly evolving, which means companies need to stay up to date with the latest trends and innovations in digital marketing. It is concluded that market segmentation is an indispensable element in the digital marketing strategy. It empowers businesses to identify and reach their target audience effectively, improving campaign performance and customer satisfaction.

**Keywords:** Market Segmentation, Target Audience, Marketing Strategy, Digital Marketing.



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado digital tem se tornado cada vez mais competitivo, e as empresas que desejam se destacar precisam investir em estratégias de marketing eficientes e bem planejadas. Uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas é a segmentação de mercado, que consiste em dividir o mercado em grupos de consumidores com características e necessidades semelhantes.

A segmentação de mercado é essencial para que as empresas possam compreender melhor o seu público-alvo e oferecer produtos e serviços que atendam às suas necessidades específicas. Isso permite que as empresas se comuniquem de forma mais eficaz com os seus clientes, criem produtos e serviços mais adequados e gerem maior valor para o consumidor.

No contexto do marketing digital, a segmentação de mercado se torna ainda mais importante, uma vez que a internet permite que as empresas alcancem um público muito maior do que em meios tradicionais, como televisão e rádio. No entanto, a grande quantidade de informação disponível na internet e a concorrência acirrada tornam difícil para as empresas alcançarem seu público-alvo de forma eficiente e eficaz.

A segmentação de mercado no marketing digital pode ser realizada de várias maneiras, incluindo o uso de dados demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais. Ao coletar e analisar esses dados, as empresas podem identificar grupos de consumidores com necessidades e desejos específicos e adaptar suas estratégias de marketing para atender a essas necessidades.

Além disso, a segmentação de mercado permite que as empresas personalizem suas mensagens de marketing para diferentes grupos de consumidores, o que aumenta a probabilidade de que as mensagens sejam recebidas e compreendidas pelos consumidores. Isso pode levar a um aumento na taxa de conversão, uma vez que os consumidores se sentirão mais inclinados a comprar produtos ou serviços que atendam às suas necessidades e desejos específicos.

Outra vantagem da segmentação de mercado no marketing digital é a possibilidade de medir e analisar os resultados de campanhas de marketing com maior precisão. Ao segmentar o mercado, as empresas podem avaliar o desempenho de campanhas de marketing para grupos específicos de consumidores e ajustar suas estratégias de marketing com base nos resultados obtidos.

No entanto, é importante ressaltar que a segmentação de mercado deve ser realizada de forma responsável e ética. As empresas devem garantir que as informações dos consumidores sejam coletadas e utilizadas de forma legal e transparente, e que as mensagens de marketing sejam relevantes e úteis para os consumidores.

Logo, a segmentação de mercado é uma estratégia fundamental para as empresas que desejam ter sucesso no mercado digital. Ao compreender as necessidades e desejos específicos de diferentes grupos de consumidores, as empresas podem criar produtos e serviços mais adequados, comunicar de forma mais eficaz com seus clientes e gerar maior valor para o consumidor. Neste sentido, diante da grande quantidade de informações disponíveis no ambiente digital e da diversidade do público-alvo, como garantir que as estratégias de marketing digital adotadas por uma empresa estejam realmente direcionadas para o público-alvo correto?

O objetivo geral deste artigo é destacar as estratégias e soluções encontradas na lite-

ratura que abordam a segmentação de mercado no marketing digital, buscando compreender como as empresas identificam seu público-alvo de maneira mais eficiente e precisa, visando o aumento da eficácia das ações de marketing e o consequente crescimento da empresa no mercado digital. Os objetivos específicos são: conceituar o marketing digital; identificar as principais teorias e conceitos relacionados à segmentação de mercado; destacar as principais tendências e inovações no uso da segmentação de mercado em estratégias de marketing digital.

## 2. METODOLOGIA

Tratar-se-á de uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos onze anos, 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. E foram excluídos da amostra os artigos publicados que não apresentaram o texto na íntegra, artigos que não apresentem relação direta com o tema, resumos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos repetidos. A busca na base de dados foi orientada pelas palavras-chave: segmentação de mercado, público-alvo, estratégia de marketing, marketing digital, marketing de conteúdo, perfil demográfico.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Marketing digital é um conjunto de técnicas e estratégias de marketing que são aplicadas em canais digitais, como redes sociais, websites, blogs, aplicativos, e-mails, entre outros, com o objetivo de promover marcas, produtos e serviços, gerar leads, converter vendas e fidelizar clientes. Em outras palavras, o marketing digital é a utilização de ferramentas digitais para atingir um público-alvo e realizar ações de marketing em um ambiente virtual (SILVA; SANTOS; ARAÚJO, 2021). A importância do marketing digital está diretamente ligada ao comportamento do consumidor atual, que está cada vez mais conectado e utiliza a internet para realizar pesquisas, buscar informações, interagir com marcas e realizar compras. Segundo dados do IBGE, mais de 70% dos brasileiros têm acesso à internet e passam, em média, 9 horas por dia navegando na rede. Isso significa que a presença digital das empresas é essencial para alcançar esse público e oferecer uma experiência positiva (SILVA; SANTOS; ARAÚJO, 2021).

No marketing digital, é possível utilizar diversas estratégias para atrair, engajar e converter o público. A mensuração de resultados é um dos pontos fortes do marketing digital, já que é possível acompanhar em tempo real as métricas e indicadores de desempenho das campanhas (ALVES; DIAS; SILVA, 2020). Outro ponto forte do marketing digital é a possibilidade de personalização e segmentação do público-alvo. Com as ferramentas adequadas, é possível conhecer melhor o perfil dos clientes e leads, suas necessidades e interesses, e assim criar campanhas mais relevantes e efetivas. A personalização e segmentação também ajudam a fidelizar clientes e a aumentar o valor médio de compra (ALVES; DIAS; SILVA, 2020).

Neste contexto, a segmentação de mercado é uma estratégia fundamental para empresas que desejam alcançar e satisfazer melhor as necessidades de seus clientes. Ao segmentar o mercado, uma empresa divide seu mercado-alvo em grupos menores e mais homogêneos com base em características como idade, sexo, renda, localização geográfica

fica, comportamento de compra, entre outras. Isso permite que a empresa adapte suas estratégias de marketing para atender às necessidades e desejos específicos de cada segmento, resultando em um maior retorno sobre o investimento em marketing (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2020).

No contexto do marketing digital, a segmentação de mercado é ainda mais importante, já que as empresas podem acessar dados detalhados sobre seus clientes por meio de plataformas digitais, como redes sociais, mecanismos de busca e plataformas de publicidade online (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2020). A segmentação de mercado é importante porque permite que as empresas criem estratégias de marketing mais eficazes e direcionadas, levando a um maior retorno sobre o investimento em marketing. Quando uma empresa segmenta seu mercado, ela pode entender melhor as necessidades e desejos de seus clientes em cada segmento e, assim, personalizar sua comunicação e estratégia de marketing para atender a essas necessidades específicas (SANTOS; GOMES; LOPES, 2021).

Por exemplo, uma empresa de roupas pode segmentar seu mercado por idade, oferecendo roupas diferentes para adolescentes e adultos, com base nas diferenças de estilo e preferências de moda em cada faixa etária (RODRIGUES; ANDRADE; GOMES, 2020). A empresa também pode segmentar por localização geográfica, adaptando suas ofertas de roupas para os diferentes climas e culturas em diferentes regiões do mundo. Ao segmentar seu mercado, a empresa pode desenvolver uma estratégia de marketing mais precisa e eficaz, atraindo clientes que são mais propensos a comprar seus produtos ou serviços (RODRIGUES; ANDRADE; GOMES, 2020).

Existem várias maneiras de segmentar o mercado, incluindo segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. A segmentação geográfica é baseada na localização geográfica dos clientes. As empresas podem segmentar seus mercados por região, país, estado, cidade ou até mesmo bairro. Essa abordagem pode ser útil para empresas que vendem produtos ou serviços que variam com base no clima ou cultura local (AZEVEDO; LIMA; LEITE, 2020).

A segmentação demográfica é baseada em características demográficas dos clientes, como idade, sexo, renda, nível de escolaridade e estado civil. Essa abordagem é útil para empresas que vendem produtos ou serviços que são consumidos de maneira diferente por diferentes grupos demográficos. A segmentação psicográfica é baseada em características psicológicas dos clientes, como personalidade, valores, estilo de vida e comportamentos de compra (AZEVEDO; LIMA; LEITE, 2020).

Essa abordagem é útil para empresas que vendem produtos ou serviços que atendem a necessidades emocionais ou psicológicas dos clientes. A segmentação comportamental é baseada em comportamentos de compra dos clientes, como frequência de compra, lealdade à marca, preferência por produtos premium e resposta a campanhas promocionais. Essa abordagem é útil para empresas que desejam criar campanhas de marketing mais eficazes, segmentando seus clientes com base em seu comportamento de compra (AZEVEDO; LIMA; LEITE, 2020). Ao segmentar o mercado, é importante lembrar que os clientes podem pertencer a mais de um segmento e que as fronteiras entre os segmentos podem ser fluidas. Além disso, a segmentação deve ser baseada em dados e informações precisas sobre os clientes, obtidas por meio de pesquisas de mercado, análise de dados e outros métodos de coleta de informações (PIRES; COSTA; OLIVEIRA, 2021). Depois de segmentar o mercado, as empresas podem usar essas informações para criar uma estratégia de marketing eficaz. Isso envolve o desenvolvimento de um mix de marketing que seja personalizado para cada segmento, incluindo produto, preço, promoção e lugar (PIRES; COSTA; OLIVEIRA, 2021).

Além disso, as empresas podem usar a segmentação para personalizar a experiência do cliente em todas as etapas do processo de compra. Isso inclui a criação de conteúdo personalizado, como e-mails de marketing e anúncios direcionados, o uso de chatbots e assistentes virtuais para fornecer suporte ao cliente personalizado e a personalização da experiência do usuário em sites e aplicativos. Embora a segmentação de mercado seja uma estratégia poderosa para empresas que desejam alcançar e satisfazer melhor as necessidades de seus clientes, também há desafios envolvidos no processo de segmentação de mercado no marketing digital (CAVALLI; LOVATO; VARGAS, 2021).

Um dos principais desafios é a coleta e análise de dados precisos e relevantes sobre os clientes. Embora as plataformas digitais forneçam uma quantidade significativa de informações sobre os clientes, é importante garantir que esses dados sejam precisos e atualizados, e que as empresas saibam como usar esses dados de maneira ética e responsável (CAVALLI; LOVATO; VARGAS, 2021). Outro desafio é a concorrência no mercado digital, que pode tornar difícil para as empresas se destacarem e alcançarem seus clientes segmentados. As empresas precisam estar cientes de que estão competindo com uma infinidade de outras empresas que também estão tentando alcançar os mesmos clientes (OLIVEIRA; SANTOS; ANDRADE, 2020).

É importante que as empresas sejam criativas e inovadoras em suas estratégias de marketing, a fim de se destacarem da concorrência. Além disso, a tecnologia está em constante evolução, o que significa que as empresas precisam estar sempre atualizadas em relação às últimas tendências e inovações no marketing digital. As empresas também devem estar dispostas a adaptar suas estratégias de marketing em resposta às mudanças nas necessidades e comportamentos dos clientes. Existem muitas empresas que usam a segmentação de mercado em suas estratégias de marketing digital (OLIVEIRA; SANTOS; ANDRADE, 2020).

A Netflix é um exemplo de empresa que usa a segmentação de mercado em sua estratégia de marketing digital. A empresa usa algoritmos de recomendação para sugerir programas de TV e filmes aos seus clientes com base em seus históricos de visualização e preferências de gênero. Isso permite que a Netflix ofereça conteúdo personalizado para cada cliente, aumentando a probabilidade de que eles assistam mais e permaneçam assinantes da plataforma. Além disso, a Netflix também usa a segmentação geográfica para oferecer conteúdo regionalizado em diferentes países e regiões. Por exemplo, a Netflix oferece conteúdo exclusivo na Índia, que é adaptado para atender às necessidades e desejos específicos dos clientes indianos (OLIVEIRA; SANTOS; ANDRADE, 2020).

A Amazon é outra empresa que usa a segmentação de mercado em sua estratégia de marketing digital. A empresa usa dados de comportamento de compra de seus clientes para recomendar produtos e serviços com base em suas preferências de compra (FERREIRA; MENEZES; MUNIZ, 2021). A Amazon também usa a segmentação geográfica para oferecer preços diferentes em diferentes regiões do mundo. Além disso, a Amazon usa a segmentação psicográfica para personalizar a experiência do usuário em seu site e aplicativo. Por exemplo, a Amazon oferece recomendações personalizadas com base nas preferências de compra do cliente, e também usa mensagens personalizadas para incentivar o cliente a comprar produtos adicionais (FERREIRA; MENEZES; MUNIZ, 2021).

Uma tendência crescente no marketing digital é o uso de influenciadores para promover produtos e serviços para seus seguidores nas mídias sociais. As empresas podem usar a segmentação de mercado para identificar influenciadores que atendam aos interesses e preferências de seus clientes segmentados, aumentando assim a probabilidade de que os influenciadores promovam seus produtos para o público certo (MACHADO; GONÇALVES;

SOUZA, 2020). Outra inovação é a personalização em tempo real, que envolve a adaptação da experiência do usuário em tempo real com base em dados comportamentais e de preferências do cliente. As empresas podem usar a segmentação de mercado para personalizar a experiência do usuário em tempo real para cada cliente segmentado, aumentando assim a probabilidade de conversão e fidelização do cliente (MACHADO; GONÇALVES; SOUZA, 2020).

A inteligência artificial também está se tornando uma tendência crescente no marketing digital. As empresas podem usar a segmentação de mercado em conjunto com a inteligência artificial para identificar padrões e tendências nos dados do cliente e criar campanhas de marketing altamente personalizadas e relevantes para cada segmento de mercado (GOMES, 2020). Os anúncios programáticos são outra inovação no marketing digital. Os anúncios programáticos envolvem o uso de algoritmos para comprar e exibir anúncios para um público específico (GOMES, 2020).

As empresas podem usar a segmentação de mercado para garantir que seus anúncios programáticos sejam exibidos apenas para clientes segmentados que sejam mais propensos a se interessar por seus produtos ou serviços. Além disso, a segmentação comportamental continua sendo uma tendência importante no marketing digital (LOPES; BARROS; REZENDE, 2021). As empresas podem usar dados de comportamento de compra de seus clientes para oferecer produtos e serviços personalizados com base em suas preferências de compra. Isso pode aumentar a probabilidade de que os clientes continuem comprando da empresa e se tornem clientes fiéis (LOPES; BARROS; REZENDE, 2021).

Portanto, as tendências e inovações no uso da segmentação de mercado em estratégias de marketing digital estão mudando a forma como as empresas segmentam seus mercados e criam campanhas de marketing mais eficazes. As empresas que usam essas tendências e inovações podem criar uma estratégia de marketing mais personalizada e relevante para cada segmento de mercado, aumentando assim a probabilidade de conversão e fidelização do cliente (JUNIOR; FERREIRA, 2020). Ao segmentar o mercado, as empresas podem criar uma estratégia de marketing mais eficaz, adaptando seu mix de marketing para atender às necessidades e desejos específicos de cada segmento. No entanto, existem desafios envolvidos no processo de segmentação de mercado no marketing digital, incluindo a coleta e análise de dados precisos e relevantes, a concorrência no mercado digital e a garantia da ética e privacidade dos dados dos clientes (JUNIOR; FERREIRA, 2020). É importante que as empresas respeitem as leis e regulamentações em relação à privacidade de dados e proteção de informações pessoais dos clientes.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No contexto empresarial contemporâneo, a estratégia de marketing digital emerge como um fator crítico para o êxito e a sustentabilidade das organizações. Ao longo desta pesquisa, foi minuciosamente explorada a relevância da segmentação de mercado na formulação e execução dessa estratégia, com foco na identificação e alcance efetivo do público-alvo. O marketing digital, em sua constante evolução, reconfigurou a maneira pela qual as empresas se relacionam com seus clientes e potenciais consumidores.

Dentro desse âmbito, a segmentação de mercado desempenha um papel fundamental, conferindo diferenciação e eficácia às campanhas de marketing online. Conforme demonstrado por este estudo, a segmentação de mercado proporciona uma compreensão profunda dos diversos segmentos de consumidores, permitindo que as empresas aloquem recursos de forma mais eficiente e maximizem a eficácia de suas estratégias de marketing

digital. Ao direcionar mensagens e campanhas de maneira específica, as organizações podem otimizar o retorno sobre o investimento e aumentar as chances de conversão.

Entretanto, é crucial ressaltar que a segmentação de mercado não é um processo simples, demandando análise de dados minuciosa, compreensão aprofundada do comportamento do consumidor e adaptação às mudanças do mercado. Além disso, a personalização tornou-se uma expectativa dos consumidores, que anseiam por conteúdo e ofertas altamente relevantes às suas necessidades e interesses individuais. A eficácia no alcance do público-alvo, como evidenciado nesta pesquisa, depende da capacidade das empresas de investir em tecnologias de análise de dados avançadas e na formação de equipes qualificadas para interpretar esses dados. A ética no marketing digital, incluindo o respeito à privacidade e à transparência, também se destaca como um fator crítico.

Portanto, a segmentação de mercado é um elemento incontornável nas estratégias de marketing digital, capacitando as empresas a identificar e alcançar seu público-alvo de maneira eficaz, aprimorando o desempenho das campanhas e a satisfação do cliente. No entanto, é imperativo compreender que o marketing digital é uma disciplina em constante evolução, e as organizações devem permanecer adaptáveis e inovadoras para prosperar nesse ambiente dinâmico e altamente competitivo. O compromisso contínuo com o aprimoramento e a adesão às melhores práticas são essenciais para alcançar sucesso a longo prazo no marketing digital.

## Referências

- ALVES, L. A. S.; DIAS, D. D.; SILVA, C. A. O uso da segmentação de mercado na estratégia de marketing digital: um estudo de caso. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2020.
- ARAÚJO, D. S.; OLIVEIRA, P. B. Segmentação de mercado: como implementar em estratégias de marketing digital. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2020.
- AZEVEDO, G. B.; LIMA, J. L. S.; LEITE, L. S. A segmentação de mercado na era digital: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 3, p. 461-483, 2020.
- CAVALLI, L. R.; LOVATO, R. B.; VARGAS, M. A. Segmentação de mercado no marketing digital: uma análise de aplicação na cidade de Passo Fundo - RS. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 14, n. 3, p. 128-149, 2021.
- FERREIRA, M. V.; MENEZES, E. M.; MUNIZ, M. C. L. Segmentação de mercado e marketing digital: estudo de caso em empresa de vestuário infantil. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 22, n. 3, p. 373-388, 2021.
- GOMES, A. R. A importância da segmentação de mercado para a efetividade do marketing digital. **Revista Científica Online Interdisciplinar**, v. 7, n. 2, p. 177-190, 2020.
- JUNIOR, L. M. F.; FERREIRA, R. L. M. Segmentação de mercado e marketing digital na era da indústria 4.0. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 3, p. 524-537, 2020.
- LOPES, A. S.; BARROS, L. A.; REZENDE, G. G. A importância da segmentação de mercado para o marketing digital em uma empresa de cosméticos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 20, n. 1, p. 91-105, 2021.
- MACHADO, F. M.; GONÇALVES, E. B.; SOUZA, J. A. C. Segmentação de mercado na estratégia de marketing digital: um estudo de caso em uma empresa de e-commerce. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 3, p. 122-141, 2020.
- OLIVEIRA, L. M.; SANTOS, E. C.; ANDRADE, R. G. A segmentação de mercado no marketing digital: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 86-104, 2020.
- PIRES, J. A.; COSTA, M. E.; OLIVEIRA, S. B. Segmentação de mercado e marketing digital: o uso de dados para identificação de nichos de mercado. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 14, n. 2, p. 126-142, 2021.
- RODRIGUES, A. L.; ANDRADE, L. F.; GOMES, A. L. A importância da segmentação de mercado para o sucesso

do marketing digital. **Revista de Administração**, v. 55, n. 3, p. 309-319, 2020.

SANTOS, J. R.; GOMES, L. G.; LOPES, V. L. Segmentação de mercado e marketing digital: um estudo de caso em uma empresa de turismo. **Revista Eletrônica de Turismo e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3, p. 1-24, 2021.

SILVA, A. L.; SANTOS, A. S.; ARAÚJO, E. P. Segmentação de mercado: um estudo sobre a importância da análise de dados no marketing digital. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 11, n. 2, p. 197-214, 2021.

# **BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

*BENEFITS OF MANAGERIAL ACCOUNTING AS A SUPPORT TOOL FOR BUSINESS  
MANAGEMENT*

Ellen Priscila Pereira Sousa

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**16**

## Resumo

A contabilidade gerencial é um ramo da ciência contábil que vem se destacando por colaborar com o gerenciamento de uma empresa através do fornecimento de informações qualificadas aos empresários, possibilitando a realização de planejamentos aliados com a projeção de cenários futuros da empresa. Entretanto, embora cumpra um papel de elevada importância na gestão empresarial, os administradores pouco a utilizam, o que aumenta as chances de falência e fechamento do negócio. Assim, a presente pesquisa buscou evidenciar os benefícios da contabilidade gerencial na gestão empresarial, tendo como objetivo geral pesquisar os benefícios da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para a gestão empresarial. Para tanto, adotou-se como recurso metodológico a revisão bibliográfica a partir de livros, dissertações e artigos científicos. Ao final, a pesquisa permitiu concluir que a contabilidade gerencial é de fundamental importância na gestão das empresas, pois é dotada de ferramentas que permitem ao gestor antever e solucionar problemas de forma segura.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial, Gestão financeira, Tomada de decisão, Planejamento, Controle financeiro.

## Abstract

Managerial accounting is a branch of accounting that has been gaining prominence for its contribution to business management by providing qualified information to entrepreneurs, enabling the execution of plans aligned with the projection of future scenarios for the company. However, despite playing a highly important role in business management, administrators often underutilize it, increasing the chances of bankruptcy and business closure. Thus, this research sought to highlight the benefits of managerial accounting in business management, with the general objective of investigating the benefits of managerial accounting as a support tool for business management. To achieve this, a methodological resource of literature review was adopted, drawing from books, dissertations, and scientific articles. In conclusion, the research revealed that managerial accounting is of fundamental importance in business management, as it is equipped with tools that allow the manager to anticipate and solve problems securely.

**Keywords:** Managerial accounting, Financial management, Decision-making, Planning, Financial control.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial hoje é parte de um todo da ciência contábil e se caracteriza pelo tratamento dado à informação contábil, controle e tomada de decisão, tendo como objetivo principal o fornecimento de informações aos empresários a fim de colaborar com o gerenciamento de suas atividades dentro da organização. Assim, em um cenário de mercado disputado e em constante inovação que exige recorrentes adaptação das empresas, a contabilidade gerencial apresenta-se como uma ferramenta essencial, que objetiva auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, bem como no planejamento e controle financeiro. Ou seja, trata-se de uma poderosa ferramenta com inúmeros benefícios à gestão do negócio empresarial.

Acontece que na maioria das empresas os administradores não possuem conhecimento técnico e específico de gestão, mas apenas um conhecimento genérico que não lhes permite a aplicação das ferramentas básicas da contabilidade gerencial no dia a dia e lhes impõe dificuldades para lidar com problemas administrativos inerentes ao negócio empresarial. A partir disso, surge a necessidade de investigar-se como a contabilidade gerencial pode ser utilizada como mecanismo de auxílio na gestão empresarial, possibilitando, a partir de suas ferramentas, a tomada de decisões mais seguras que garantam a longevidade do empreendimento.

Assim, a presente pesquisa partiu do seguinte problema: quais os benefícios da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para a gestão empresarial?

O objetivo geral foi pesquisar os benefícios da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para a gestão empresarial. Já os específicos foram: conceituar a contabilidade gerencial e apresentar os benefícios da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para a gestão empresarial.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para a abordagem da discussão do tema proposto, foi utilizado como recurso metodológico a revisão bibliográfica, em que se pesquisou livros, dissertações e artigos científicos, que, por sua vez, foram selecionados por meio de busca nas bases de dados da Capes, do Google Scholar e da Scielo. Ou seja, a metodologia constituiu-se em uma investigação das fontes disponíveis a partir do exame e análise do que já foi produzido acerca do objeto assumido como tema de pesquisa neste trabalho.

Para a pesquisa e seleção dos artigos e demais publicações fez-se o recorte das publicações dos últimos 20 (vinte) anos, tendo em vista a necessidade de investigação acerca da evolução da matéria ao longo dos anos. Por fim, as palavras-chave utilizadas na busca foram: contabilidade gerencial; gestão financeira; tomada de decisão; planejamento; controle financeiro.

### 2.2 Resultados e Discussão

Diversos são os conceitos utilizados para a definição de uma empresa, ainda que alguns elementos apresentem interligação, tais como a circulação de bens ou serviços, a



aquisição de direitos e obrigações e a sede própria. Não obstante, tem-se que o conceito mais utilizado para definir-se uma empresa é o seguinte:

Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve um domicílio, local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações. (FABRETTI, 2003, p. 36 *apud* HENRIQUE, 2008, p. 19).

No que tange às micro e pequenas empresas a definição é ainda menos absoluta, uma vez que existem diversos parâmetros que são utilizados para o enquadramento dessa classificação empresarial, o que significa dizer que varia de acordo com os pontos de vista adotados ou critérios eleitos por cada órgão (HENRIQUE, 2008, p. 20-21).

De todo modo, sem prejuízo de outros critérios, será utilizado nesse trabalho a classificação utilizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que se baseia na quantidade de número de empregados e no faturamento para classificar as micro e pequenas empresas.

Assim, a partir do critério do número de empregados, são classificadas como microempresas as indústrias com até 19 funcionários e as empresas de comércio e serviço com até 9. Ainda, são consideradas empresas de pequeno porte as indústrias que possuem entre 20 e 99 funcionários e as empresas de comércio e serviço com possuem entre 10 e 49.

Por outro lado, com base no faturamento são microempresas do setor de indústria aquelas que pertencem ao simples nacional com faturamento bruto anual de até R\$ 240 mil e que realizam exportações com faturamento bruto anual até US\$ 400 mil, ao passo que microempresas de comércio e serviço são aquelas que também pertencem ao simples nacional com faturamento bruto anual de até R\$ 240 mil, mas que realizam exportações com faturamento bruto anual de até US\$ 200 mil.

Já as empresas de pequeno porte, ainda nesse critério, são aquelas que pertencem ao simples nacional, com faturamento bruto entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões, sendo do setor de indústria aquelas que realizam exportações com faturamento bruto anual entre US\$ 400 mil e US\$ 3,5 milhões, e do setor de comércio e serviço aquelas que realizam exportações com faturamento bruto anual entre US\$ 200 mil e US\$ 1,5 milhões.

A partir dessa classificação, em 2008 os dados do SEBRAE apontavam que 98% do número de empresas no Brasil eram micro e pequenas empresas, representando ainda 67% das ocupações e contribuindo com 20% do Produto Interno Bruto – PIB do país (HENRIQUE, 2008, p. 24-25). Assim, evidentes são os fatores que apontam para a importância das micro e pequenas empresas na economia, sobretudo pelo papel de geradoras de emprego e renda.

Contudo, há de se destacar que a maioria dessas empresas apresentam dificuldades em sua gestão, isso porque são administradas pelo sócio principal, que não dispõe de formação profissional contábil e menos ainda de gestão de negócios. Quando excepcionalmente conseguem assessoria contábil, se deparam com escritórios interessados mais na quantidade de clientes do que na qualidade dos serviços prestados. Desse modo, a ausência de planejamento financeiro e assessoria necessária inviabilizam o sucesso do negócio, levando-o à falência (RAZA, 2008 *apud* HENRIQUE, 2008, p. 25).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2007 apontou que sete em cada dez empre-

brasileiras tiveram suas atividades encerradas ante dos cinco anos de vida, e o principal motivo do fracasso está ligado a falhas no gerenciamento do negócio por parte de seus administradores (LAURENTINO, LESTENSKY, NOGRA & PRIA, 2008, p. 48). Ou seja, a contabilidade gerencial quase não é utilizada como ferramenta de administração do negócio, o que se dá em grande parte pelo fato da empresa não dispor de recursos para a contratação de assessoria específica, sendo este um fator que também contribui para a mortalidade prematura das pequenas empresas (MARION, 2005 apud HENRIQUE, 2008, p. 26).

Neste cenário, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta de imprescindível relevância na gestão das micro e pequenas empresas, possibilitando o prolongamento de suas vidas úteis através das diversas ferramentas de que tem a oferecer, bastando que sejam corretamente empregadas no cotidiano das PMEs. Entretanto, o que se observa é que essa importante ferramenta é subutilizada, conforme será demonstrado a seguir.

## 2.2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é uma ferramenta da contabilidade que visa estabelecer e prever o futuro no desenvolvimento de uma empresa. Trabalha juntamente ao planejamento estratégico e é muito importante para qualquer tipo de organização. Segundo Indícibus (2009, p. 21), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um aspecto especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis, já conhecidos e tratados na contabilidade financeira. Colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Em uma pesquisa realizada em 2011 em Curitiba (bairros e região metropolitana) com empresários e gestores de 20 estabelecimentos comerciais, constatou-se que no ramo do comércio 82% dos entrevistados realizavam contabilidade externa. No ramo de prestação de serviço, a seu turno, 63% das contabilidades eram realizadas no âmbito interno, ao passo que 100% das indústrias entrevistadas realizavam contabilidade externa (CATAPAN *et al.*, 2011, p. 147). Assim, os dados revelam que, com exceção do setor de prestação de serviço, a maioria das empresas dos demais setores compreendem o grau de importância da contabilidade na gestão do negócio.

Desse modo, podemos afirmar que diante de várias áreas contábeis, a contabilidade gerencial é indispensável à gestão. Ela é a metodologia de verificação e análises, fornecendo informações financeiras aos gestores e empresários para a criação de planejamentos e estratégias de uma empresa.

## 2.2.2 A Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas

Conforme acentuado anteriormente, as micro e pequenas empresas muitas vezes são desprovidas de apoio contábil em sua administração, já que os contadores em sua maioria apenas cumprem as obrigações fiscais e acessórias que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem para auxiliar a administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

Segundo Silva (2002, p. 23) “uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem mínimas condições de sobreviver ou planejar sem crescimento”. Longenecker (1998, p. 515), por sua vez, acentua que os administradores necessitam de informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões.



Isso é particularmente verdade quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre a empresa.

Em um estudo mais recente realizado por Andria Ellen Batista Moreira (2022), a autora identificou que a maioria das empresas pesquisadas conhecem a contabilidade gerencial, no entanto, não compreendem a importância da sua utilização na gestão dos negócios, de modo que a veem apenas como uma opção, e não como uma necessidade. Ainda, a autora constatou que algumas empresas utilizam ferramentas básicas da contabilidade gerencial, mas se restringem ao cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas e na obtenção de controle básico de entradas e saídas, de modo que a utilização de tais ferramentas não acrescentam na gestão eficiente das empresas (MOREIRA, 2022, p. 27).

Na mesma pesquisa foi possível perceber que a não compreensão acerca da relevância e dos benefícios das ferramentas da contabilidade gerencial acarretam a sua não utilização, o que significa dizer que nessas empresas as decisões são tomadas por seu proprietário, baseando-se exclusivamente em sua intuição na gestão do negócio, ao que a autora conclui que

as empresas necessitam estreitar os laços com a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas, pois, diante desse estudo, foi possível identificar que há uma falta de conhecimento mais profundo sobre os benefícios que a utilização dos instrumentos gerenciais podem oferecer às Micro e Pequenas Empresas (MOREIRA, 2022, p. 27-28).

Destarte, tanto a experiência quanto os dados sugerem que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas. Desse modo, a contabilidade se apresenta como instrumento principal para fundamentar as decisões de administrador.

### 2.2.2.1. Processo de Tomada de Decisão

A pesquisadora Sheila Rockenbach (2010) se debruçou sobre o quadro contábil de uma editora de Brasília, do comércio varejista de livros e artigos para concurso. Fundada em 2002, à época da pesquisa a empresa contava com apenas uma funcionária. À pesquisadora a funcionária respondeu que as decisões eram tomadas pelo dono da empresa, com base em sua experiência e nas necessidades que se apresentavam, de modo que a empresa não possuía um administrador dedicado aos processos organizacionais. Muito embora a empresa possuísse um contador, o seu trabalho se voltava apenas para a escrituração dos livros fiscais e trabalhistas, bem como ao adimplemento de obrigações tributárias, sem auxiliar no gerenciamento da empresa. Outrossim, por ser ela a única funcionária e por não ter conhecimento específico na área financeira ou contábil (haja vista ser formada em Relações Humanas), era auxiliada por estagiários na área de administração (ROCKENBACH, 2010, p. 33).

A partir desse cenário, a autora acentua que o apoio do contador na gestão administrativa possibilitaria à empresa obter maiores informações gerenciais, lhe permitindo tomar as decisões organizacionais com maior segurança, sendo certo que em posse de dados mais confiáveis a empresa possui “condições de prever a sua situação futura e assim poderá organizar-se melhor estrategicamente e conseqüentemente aumentará suas chances de sobrevivência no mercado competitivo” (ROCKENBACH, 2010, p. 33).

Para trazer a discussão ao cenário maranhense, tem-se a pesquisa realizada por Va-

lentin Aguiar Filho em Imperatriz/MA, no ano 2013. De início, o autor constatou que 73% das PMEs comerciais da cidade são microempresa, ao passo que 27% são empresas de pequeno porte, permitindo-o obter os seguintes dados quanto à realização da gestão administrativo-financeira dessas PMEs.

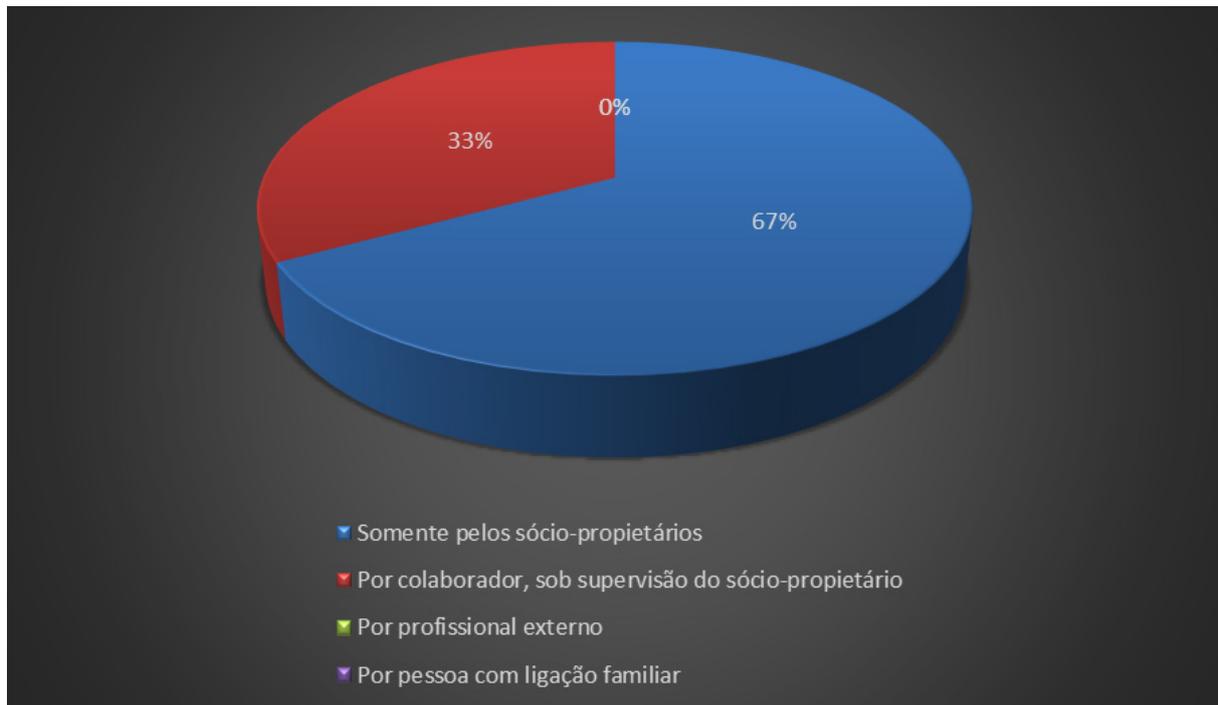


Gráfico 1. Realização da gestão administrativo-financeira das empresas.

Fonte: Filho, 2013, p. 70-71.

Assim, podemos concluir que a maioria dessas empresas não estão utilizando as ferramentas da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão dos seus negócios, vez que os seus donos não possuem tais conhecimentos especializados.

É certo que um planejamento decisório a partir das ferramentas da contabilidade gerencial não é uma garantia de êxito, mas possibilita uma decisão mais eficaz, lógica e inteligente com menos chances de erros, que por consequência influenciam diretamente no crescimento da entidade.

## 2.2.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Utilizar ferramentas para uma boa gestão financeira nas empresas é extremamente importante para que análises possam ser feitas com o intuito de obter resultados que visam o crescimento do negócio no mercado em que está inserido.

A seguir, serão apresentadas algumas das ferramentas da contabilidade gerencial mais utilizadas pelas organizações para auxiliar nos processos de planejamento e decisão.

### 2.2.3.1. Orçamento

Antes de se chegar ao planejamento dos resultados de uma empresa faz-se necessário elaborar um orçamento, que será o ponto e partida para a definição dos objetivos pretendidos bem como a base para mensuração futura dos resultados alcançados (LAU-

RENTINO, LESTENSKY, NOGRA & PRIA, 2008, p. 55). Nesse sentido, Padoveze (2018, p. 515) afirma que “o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”.

Uma pesquisa realizada em empresas de Curitiba/PR em 2011 revelou que 15% das entrevistadas utilizavam a ferramenta contábil do orçamento, enquanto 30% utilizavam fluxo de caixa e que apenas 55% utilizavam todas as ferramentas apresentadas, conforme o gráfico a seguir:

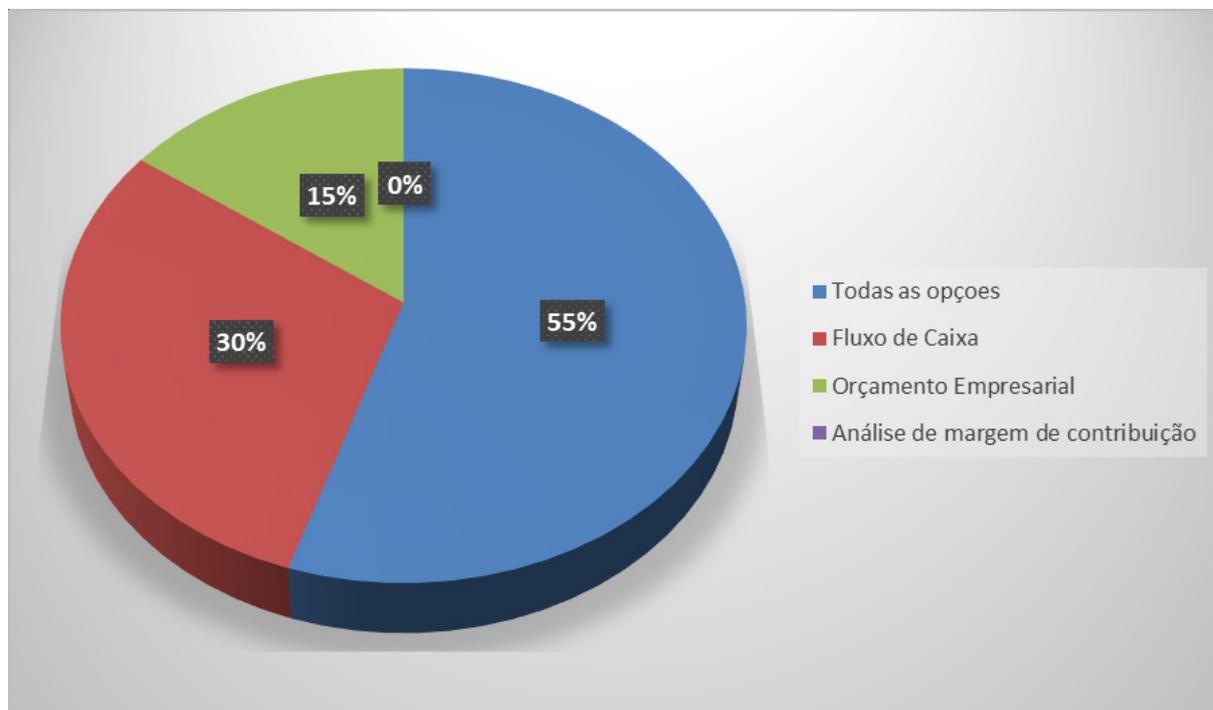


Gráfico 2. Uso das Ferramentas Gerenciais.

Fonte: Catapan, Cortes, Souza, Santos & Silva, 2011, p. 148.

Ou seja, pouco mais da metade das empresas entrevistadas estão mais propensas a entrarem na taxa de mortalidade do SEBRAE, uma vez que não utilizam em conjunto e de forma simultânea as ferramentas contábeis de contabilidade gerencial, tendo-se em vistas que estas possibilitam um melhor desempenho na administração do negócio, evitando-se o risco de fracasso, isto é, falência da empresa (CATAPAN *et al.*, 2011, p. 148).

O objetivo de se ter um orçamento é estabelecer metas, onde diversos outros objetivos podem ser alcançados, com o intuito de auxiliar a gerência no controle, aplicando-os em forma mais eficiente. De modo geral, o orçamento deve passar pelo processo de elaboração, que deve constar as principais fases, tais como previsão, projeção e controle.

Na previsão, está elaborado todo o cálculo passado no papel, basicamente onde a empresa espera e prevê alcançar. Na projeção, os dados orçados são entregues para os setores responsáveis para que a empresa possa se programar durante os próximos meses. No controle, busca-se verificar se os objetivos traçados anteriormente foram alcançados, através da interpretação de análises, identificando-se o desempenho das áreas responsáveis e se precisam de alterações para a melhoria dos resultados positivos da empresa.

Assim, diversos são os benefícios que podem ser logrados com a utilização dessa ferramenta, tais como a transmissão dos planos da administração para todos os níveis da companhia, o auxílio no controle e ajustes dos processos sob a responsabilidade da gerência e a identificação de possíveis gargalos e empecilhos no âmbito do negócio, possibilitando a tracejo de ações que objetivem eliminá-los ou minimizá-los (LAURENTINO *et al.*,

2008, p. 55-56).

### 2.2.3.2. Análise de Balanços

Outra importante ferramenta para a tomada de decisão em uma empresa é a análise de balanços, que objetiva fornecer diagnóstico sobre a situação da empresa. Importa frisar que a análise de balanços é um método utilizado para a avaliação do desempenho de uma empresa, sendo este um “ato de atribuir valor tanto no sentido qualitativo (importância) como no sentido quantitativo (mensuração)” (ALBANEZ; BONÍZIO, 2007, p. 6).

Nas lições de Padoveze (1994, p.115) a finalidade da avaliação de uma empresa é “detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa”.

Na pesquisa realizada por Rockenbach no caso da editora de Brasília, no que tange ao balanço patrimonial, a única funcionária relatou que o contador realizava o levantamento dos bens e obrigações da empresa anualmente, mas ela não os acessava, nem mesmo os estagiários. Neste caso, segundo a autora, o acesso da gestora ao balanço patrimonial lhe permitiria tomar conhecimento acerca da saúde financeira da empresa no exercício vigente, uma vez que este instrumento evidencia o nível de endividamento, bem como o capital dos sócios e a obtenção de lucros ou prejuízo no período (ROCKENBACH, 2010, p. 34).

No estudo realizado por Albanez e Bonízio (2007), tem-se em tela uma pequena empresa do ramo de assistência técnica e comercialização de produtos eletrônicos, com sede na região de Ribeirão Preto/SP. A empresa é constituída por 2 sócios, que são também seus diretores, sendo a contabilidade realizada por um escritório, mas restrita à elaboração de demonstrações para fins de atendimento ao fisco. Um planejamento operacional elaborado anualmente é a base da gestão do negócio, que contém estimativa de vendas, gastos com fornecedores, despesas fixas e variáveis, constituindo-se o principal relatório para a tomada e decisões dos gestores, que se voltam mais para o campo corretivo do que preventivo (ALBANEZ; BONÍZIO, 2007, p. 7-8).

A partir desse quadro os pesquisadores apontaram que entre as principais dificuldades encontradas na gestão daquela empresa são: inexistência de demonstrativos contábeis básicos, tais como balanço patrimonial e demonstração de resultados e suas análises; problemas no processo decisório, uma vez que as reuniões são realizadas apenas para solucionar um problema, de modo que inexistem ações que prevejam ou antecipem a ocorrência de um problema; e a não realização da avaliação de desempenho, inexistindo metas a cumprir e avaliação entre valores orçados e realizados a partir do ORÇAMENTO (ALBANEZ; BONÍZIO, 2007, p. 9).

Já na pesquisa realizada por Filho (2013, p. 76) em Imperatriz/MA, os dados revelaram que a maioria PMEs comerciais entrevistadas adotava a análise de balanço como a principal técnica da análise financeira. No entanto, 30% das empresas pesquisadas não lança mão de nenhum tipo de análise financeira. Ainda, entre as que utilizavam a técnica de balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, verificou-se que 30% faziam uso da análise vertical, 30% utilizavam índices quociente, 20% análise horizontal e 20% análise horizontal e vertical (FILHO, 2013, p. 77).

Assim, a adoção dessas ferramentas em conjunto possibilita um poderoso e seguro arcabouço prático para a melhor gestão de uma empresa, revelando-se fundamentais no processo de tomadas de decisão, do início ao fim.



### 3. CONCLUSÃO

Em um cenário de mercado cada vez mais disputado, em que a tecnologia avança no mundo dos negócios, as empresas necessitam cada vez mais de adaptação às mudanças que os novos tempos impõem, utilizando-as da melhor forma para o sucesso do seu negócio. Esse aproveitamento perpassa por um planejamento estratégico da empresa, com a projeção de cenários, previsão de orçamento, balanço patrimonial, etc. Ou seja, se revela cada vez mais necessária a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial na gestão dos negócios, sobretudo das micro e pequenas empresas, que necessitam de uma atenção especial para o prolongamento de suas vidas úteis.

No entanto, o que se observa a partir deste trabalho é que a contabilidade gerencial ainda é pouco utilizada pelos empresários na gestão de seus negócios. O assessoramento de um contador se restringe ao cumprimento das obrigações legais, tais como o fisco. Assim, as decisões fundamentais da empresa são tomadas pelo dono, sem a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial, o que aumenta o risco do insucesso do negócio.

Dessa forma, os dados apresentados permitiram alcançar os objetivos almejados, sendo possível concluir que a contabilidade gerencial possui fundamental importância na gestão empresarial, vez que oportuniza a tomada de decisões seguras através de suas diversas técnicas, possibilitando ao empresário-gestor sair do campo corretivo para o campo preventivo, e mais do que isso, seu conjunto de técnicas permitem uma expansão da empresa, através de um planejamento bem traçado.

Assim, considerando que o modelo do presente trabalho não permite destacar com profundidade todas as ferramentas da contabilidade gerencial, aponta-se o orçamento e a análise de balanços como principais ferramentas de apoio na gestão empresarial, uma vez que apresentam um quadro seguro da vida financeira da empresa, podendo-se a partir daí fazer projeções de crescimento ou de retenção de gastos, com vistas ao prolongamento da vida útil do negócio. Considerando ainda que o presente trabalho não esgota a matéria, reconhece-se que existem outras ferramentas que podem igualmente auxiliar os administradores, as quais podem ser objetos de pesquisas futuras.

### Referências

- ALBANEZ, Tatiana; BONIZIO, Roni Cleber. **A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas.** XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, 2007.
- CATAPAN, Anderson; CORTES, Ana Carolina Teixeira; SOUZA, Patrícia Baptista de; SANTOS, Rosângela Moreira dos; SILVA, Vanessa Ventura da. **A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas.** Economia & Tecnologia - Ano 07, Vol. 27 - Outubro/Dezembro de 2011.
- FILHO, Valentin Aguiar. **O uso da contabilidade gerencial na gestão econômica e financeira de micro e pequenas empresas: um estudo sobre empresas comerciais do município de Imperatriz (MA).** 2013. 92f. Dissertação (mestrado) Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.
- HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa.** 2008. Monografia (especialização) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAURENTINO, Anderson José; LESTENSKY, Douglas Laureano; NOGARA, João Guilherme; PRIA, Thiago Dalla. **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil Curitiba.** 2008. Monografia - Curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas.** São

Paulo: Makron Books, 1997.

MOREIRA, Andria Ellen Batista. **A utilização de ferramentas da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas e sua importância para a tomada de decisão.** 2022. Monografia - Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Rio Grande do Norte.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROCKENBACH, SHEILA. **A contabilidade gerencial na gestão das micro e pequenas empresas.** 2010. Monografia - Curso de Administração. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas,** 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS DE PÓS VENDA PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

*STRATEGIC PLANNING: THE IMPORTANCE OF AFTER-SALES SERVICES FOR  
CUSTOMER LOYALTY*

Paulo Ricardo Lima Lopes  
Anderson Almeida

**17**

## Resumo

**D**iante de um mercado competitivo, a satisfação do cliente se tornou crucial, visando à retenção e fidelização de clientes. Esse enfoque na qualidade do serviço de pós-venda tem se tornado mais relevante para os consumidores do que o próprio produto, tornando-o um componente crucial na estratégia de fidelização. Este trabalho buscou descrever a importância dos serviços de pós-venda em concessionárias como estratégia de fidelização de clientes. A bibliografia utilizada compreendeu a coleta de dados bibliográficos disponíveis em periódicos acadêmicos, e plataformas digitais, tais como Google Acadêmico, Scielo, Science Direct. Os estudos destacaram que os serviços de pós-vendas são fundamentais para assegurar a satisfação do cliente, uma vez que fornecem suporte contínuo, como manutenção de qualidade, reparos eficazes e atendimento excepcional, aumentando a probabilidade de lealdade à marca e à concessionária, além dos serviços de pós-vendas que oferecem comodidade, como agendamento fácil de serviços, serviços de busca e entrega e facilidades de pagamento, contribuem para uma experiência mais positiva. Dado esses aspectos, o trabalho identificou que os serviços de pós-venda desempenham papel de destaque na fidelização de clientes em concessionárias, a partir das estratégias empregadas no setor.

**Palavras-chave:** Estratégia. Satisfação. Qualidade. Competição. Assistência.

## Abstract

**F**aced with a competitive market, customer satisfaction has become crucial, aiming at customer retention and loyalty. This focus on the quality of after-sales service has become more relevant to consumers than the product itself, making it a crucial component in the loyalty strategy. This work sought to describe the importance of after-sales services in dealerships as a customer loyalty strategy. The bibliography used comprised the collection of bibliographic data available in academic journals, and digital platforms, such as Google Scholar, Scielo, Science Direct. The studies highlighted that after-sales services are fundamental to ensuring customer satisfaction, as they provide continuous support, such as quality maintenance, effective repairs and exceptional service, increasing the likelihood of brand and dealership loyalty, in addition to After-sales services that offer convenience, such as easy service scheduling, pick-up and delivery services, and easy payment, contribute to a more positive experience. Given these aspects, the study identified that after-sales services play a prominent role in customer loyalty at dealerships, based on the strategies used in the sector.

**Keywords:** Strategy. Satisfaction. Quality. Competition. Assistance.



## 1. INTRODUÇÃO

O setor automotivo no Brasil é um dos mais importantes da economia do país, e cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais como o do aço, da borracha e do plástico. Com o cenário de elevada competição, focar-se apenas na venda é um risco para a sobrevivência de qualquer empresa, por isso, o mercado faz com que as indústrias priorizem a satisfação do cliente, a fim de alcançar a retenção e fidelização dos mesmos, com o objetivo de aumentar seus lucros e sustentar a vantagem competitiva do setor. Nesse sentido os clientes desempenham um papel importante na determinação da qualidade do serviço que receberam, uma vez que necessidades, demandas e desejos devem ser atendidos.

Satisfazer plenamente as expectativas dos clientes não é uma tarefa simples, uma vez que elas envolvem subjetividade e podem variar consideravelmente. A qualidade deve ser compreendida sob a perspectiva do consumidor, pois para este, a qualidade de um produto ou serviço específico é aquilo que ele percebe como sendo de qualidade e, obviamente, como as perspectivas são diferentes, um mesmo padrão de serviço poderá atender plenamente um cliente, e não atender outro.

Diante disso, as concessionárias executam uma série de estratégias, sendo composta normalmente por três principais setores: vendas, processos de venda e pós-venda. Neste caso, a maioria das empresas consideram como um grande desafio, manter os seus clientes. Visto que, a forma de atender os clientes é considerada a peça fundamental para o planejamento estratégico de uma empresa, pois conhecer as necessidades e desejos é importante para agradá-los e transmitir confiança para que comprem novamente, caso contrário os clientes irão optar pela concorrência.

Neste aspecto, o serviço de pós-venda é realizado para verificar o nível de satisfação do cliente em relação ao produto adquirido, tendo em vista alguns pontos: primeiro, com o foco no produto como garantias, assistência técnica, prazos, crédito, rapidez na entrega e outros atributos relacionados a marca e ao produto; e o outro, na experiência que o cliente teve com o produto.

Após a compra de um veículo, os clientes esperam um suporte contínuo para resolver eventuais problemas, manutenção e assistência técnica. Uma concessionária que oferece um serviço de pós-venda eficiente não apenas atende às necessidades imediatas dos clientes, mas também cria um relacionamento de confiança, incentivando-os a retornarem para futuras compras e a recomendarem aos amigos e familiares, contribuindo para o crescimento dos negócios.

Por isso, fornecer um serviço de pós-venda com alta qualidade que supere as expectativas é uma maneira eficaz de cultivar e manter um relacionamento sólido e a fidelidade de sua base de clientes. Como resultado, ocorre uma redução nos custos de marketing da empresa, que de outra forma seriam empregados na constante busca por novos clientes. Durante a prestação do serviço, é crucial demonstrar atenção, cuidado e respeito pelo cliente, estabelecendo uma relação de confiança. Assim, o conjunto total oferecido, incluindo a entrega, o serviço, a confiabilidade e a qualidade, torna-se mais relevante do ponto de vista do cliente do que o próprio produto em si.

Portanto, decorrente da demanda por serviços de assistência pós-venda após a aquisição de produtos em concessionárias, procura-se responder a seguinte problemática: “Como estes serviços contribuem para a fidelização de clientes? Quais as estratégias em-

pregadas?”. Adicionalmente, o presente trabalho objetiva, de forma geral, descrever as estratégias de pós-venda, como fidelizar seus clientes e observar as mudanças ocorridas no setor após a pandemia, dado os desafios enfrentados neste período e o comportamento do mercado frente a este fator.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi realizado o método de pesquisa qualitativa, compreendendo a coleta de dados bibliográficos disponíveis em periódicos acadêmicos, e plataformas digitais, tais como Google Acadêmico, Scielo, Science Direct. Os trabalhos e artigos selecionados foram aqueles publicados nos últimos 5 anos, especialmente nos anos pré e pós-pandemia, tendo em vista, mudanças e adequações do setor automotivo. O diagnóstico e a descrição das estratégias de fidelização dos clientes em concessionárias foram realizados a partir dos trabalhos encontrados, por meio das palavras-chave utilizadas na pesquisa: “pós-venda”, “concessionárias”, “fidelização de cliente” e “marketing”, a fim de agrupar os trabalhos relacionados.

### 2.2 Resultados e Discussão

De acordo com Levittit (2016), um dos pilares do pós-venda está na satisfação das necessidades dos seus clientes. Esta satisfação ocorre da interação construtiva com os compradores ao observar suas queixas e necessidades futuras, assim as ações devem ser embasadas primeiramente na satisfação do seu cliente, focando em suas necessidades e desejos.

Conforme Hokanson (2011), existem muitos fatores que afetam a satisfação dos clientes, entre eles, incluem funcionários amigáveis, funcionários corteses, funcionários bem-informados, funcionários prestativos, precisão de faturamento, cronogramas de faturamento, preços competitivos, qualidade de serviço, bom valor, clareza de faturamento e rapidez serviço. Por outro lado, segundo Nepumocena (2014), as empresas devem buscar entender se seus consumidores estão satisfeitos pesquisando uma amostra de seus clientes por um determinado tempo, mantendo contato com eles para analisar os resultados obtidos com pontos positivos e negativos.

Comiotto *et al.* (2014) identificaram que as ações consideradas pelos clientes como as mais importantes no pós-venda são as “revisões programadas, assistência técnica, entrega do carro como prometido e canais para atendimento rápido das reclamações” (Quadro 1).

**Quadro 1.** Ações mais importantes para os clientes no pós-venda.

AÇÕES MAIS IMPORTANTES	f	f%
Revisões programadas	332	31,41%
Assistência Técnica	263	24,88%
Entrega do carro conforme prometido	262	24,79%
Canais para atendimento rápido de reclamações	104	9,84%
Promoções de revisões de férias antecipadas	33	3,12%
Ações de customização do atendimento	19	1,80%
Canais de comunicação fornecendo informações sobre a utilização do carro	18	1,70%
Envio de revistas e manuais de utilização com informações sobre o carro	12	1,14%
Clubes de proprietários	8	0,76%
Ações de parabenização pela compra do carro novo	4	0,38%
Canais de comunicação fornecendo informações sobre a Utilização do carro	2	0,19%
<b>Total Citações</b>	<b>1057</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Comiotto *et al.* (2014)

Comumente, as concessionárias realizam vendas e manutenções dos veículos de suas respectivas marcas. No entanto, ao considerar o ano de 2020, quando uma ameaça global afetou todos os setores, inclusive a vida das pessoas, o mercado automobilístico sofreu impactos e teve que se adaptar à pandemia de COVID-19 (UNA-SUS, 2020). Com a propagação do vírus e a implementação de medidas de contenção, o setor viu-se obrigado a suspender suas operações de forma preventiva, o que impulsionou o surgimento das vendas online.

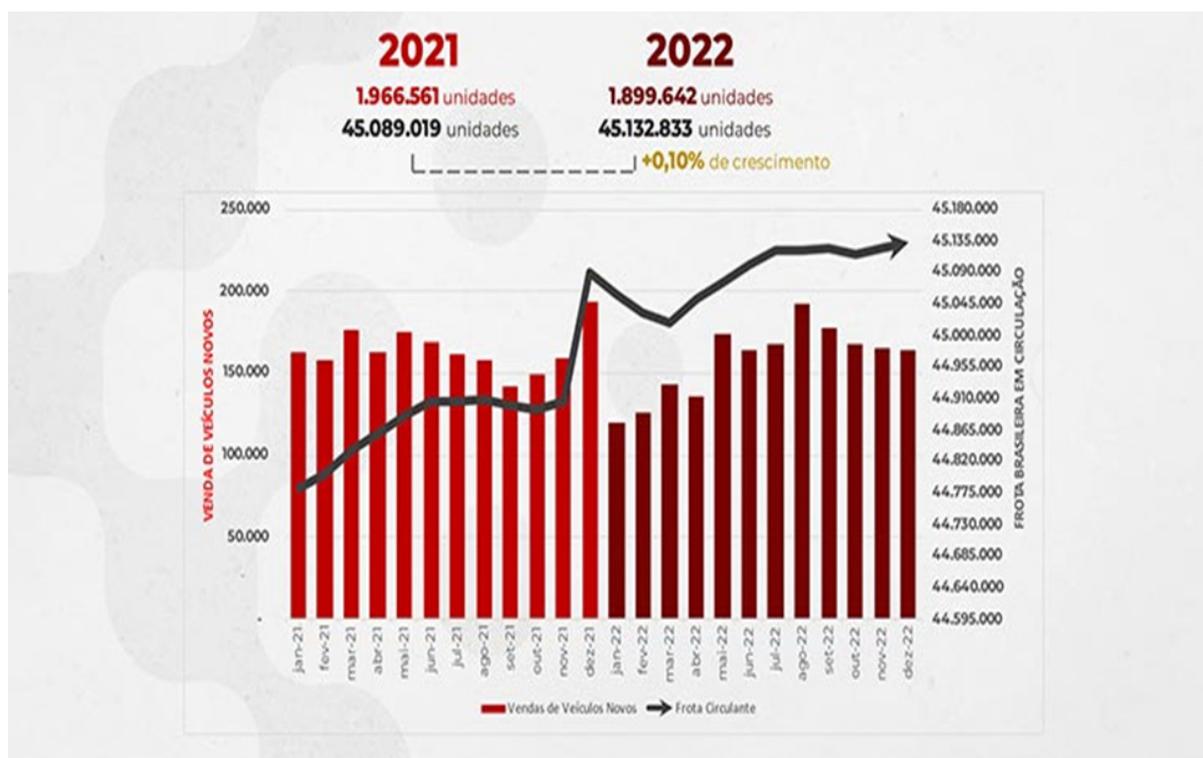
Além disso, outro setor dentro das concessionárias significativamente impactado durante esse período foi o setor de pós-vendas. Com a queda na procura por novos veículos, por peças automotivas e serviços de manutenção, tornou-se necessário elaborar um plano de ação abrangente para enfrentar essa situação desafiadora (Teixeira, 2021).

De acordo com Freitas (2022), uma das estratégias-chave adotadas foi a implementação de estratégias de Marketing Digital, pois a internet desempenhou um papel fundamental na comunicação do setor automobilístico, levando as concessionárias a investirem de forma proativa nesse meio. Isso resultou em uma ampla gama de ofertas oferecidas aos clientes, incluindo descontos em veículos, sorteios de itens e extensão das garantias, tudo isso visando manter o interesse dos consumidores e adaptar-se às novas demandas do mercado.

Ao adotar estratégias de marketing digital, as concessionárias foram capazes de alcançar um público mais amplo e diversificado, criando uma presença online mais robusta, resultando em uma maior visibilidade de seus veículos e promoções, tornando mais fácil para os consumidores explorarem as opções disponíveis e tomarem decisões de compra informadas, incentivando assim o aumento das vendas de veículos (Freitas, 2022).

Com o crescimento de vendas, o setor de pós-vendas beneficiou-se, aliado ao investimento em desconto de revisões para a manutenção dos clientes, vendas de peças em atacado e varejo, assim como agendamento de manutenções preventivas, realização de elogios e reclamações.

Com isso, diante da estabilidade da pandemia, durante os anos de 2021 e 2022, houve um crescimento significativo em vendas de veículos zero km, conforme a oferta de demanda, e aos clientes optarem por renovar seus veículos (Figura 1).

**Figura 1.** Crescimento de vendas de veículos nos anos de 2021 e 2022

Fonte: Fraga, 2023

Com a alta no crescimento de vendas, especialmente nos anos de 2021 e 2022, houve a necessidade de ampliação de demanda e oferta do serviço de pós-vendas nas concessionárias (Fraga, 2023). Após o cliente finalizar a transação, inicia-se o processo de construção de confiança, o que resulta em um aumento da credibilidade das empresas no mercado. Esse fortalecimento da confiança impulsiona a demanda por serviços relacionados às vendas e ao pós-vendas, consolidando ainda mais a posição das empresas no setor. Segundo Comiotto (2014), os clientes associam o serviço de pós-venda como revisões agendadas, ou seja, o cliente busca a concessionária para esse tipo de serviço, além dos serviços que oferecem comodidade, como agendamento fácil de serviços, serviços de busca e entrega e facilidades de pagamento. Com isso as concessionárias buscam atrair esses clientes visando uma maior nota de satisfação, com as promoções, descontos e brindes.

De acordo com Bogmann (2000), a fidelização do cliente está ligada à qualidade de serviços e, essa fidelização, integra o processo do marketing de relacionamento, o pós-venda aumenta a probabilidade de que os clientes comprem mais produtos da mesma empresa.

Além disso, o maior envolvimento dos clientes nos avanços tecnológicos é normalmente acompanhado por um aumento na intensidade de melhorias tecnológicas das concessionárias. Como resultado, os produtos tradicionais ou sem inovação não alcançam altos níveis de prazer do cliente e lealdade, pelo menos não na mesma medida que os produtos desenvolvidos através de métodos de produtos criativos (Cecily, 2022).

Segundo Kalaki e Trevelin (2020), a vantagem competitiva origina-se nas inúmeras atividades realizadas pela empresa para entregar seu produto ou serviço ao cliente. Com o avanço da tecnologia, cada vez mais os clientes físicos ou os que entram em contato por meios telefônicos, e-mails e redes sociais, procurando as empresas, devem receber uma atenção especial, diferenciada, tornando o motivo do contato com a empresa em algo que seja prazeroso e que ele tenha a vontade de retornar ao ambiente. Nessas condições

é possível identificar o problema quando o atendimento é feito de qualquer forma, sem atenção, ou indiferente ao tema ou necessidade proposta por um cliente.

Em estudo realizado por Sousa (2022), objetivando medir a opinião dos consumidores de automóveis sobre a satisfação do pós-venda, fidelização e auto conexão com a marca por meio de questionário de autopreenchimento, a pesquisa mostrou que a satisfação com o pós-vendas obteve a maior média entre as demais variáveis, apontando assim que os consumidores estão satisfeitos com os serviços de pós-vendas que são ofertados pelas concessionárias em questão. Adicionalmente, a autora pontua que os serviços prestados aos clientes devem ser feitos com excelência desde o atendimento aos clientes até a entrega do serviço pronto (Tabela 1).

**Tabela 1.** Correlações bivariadas entre as variáveis de teste

Variáveis	Médias	DP	Scores	1	2	3
1. Satisfação com o pós-venda	4,93	0,93	1-7			
2. Fidelização do Cliente	5,06	0,98	1-7	0,892***		
3. Auto conexão com a marca	4,94	0,89	1-7	0,898***	0,827***	

Fonte: Dados da pesquisa

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Fonte: Sousa (2022)

Segundo Kotler e Keller (2010) argumentam que as informações sobre um produto e ações de pós-vendas disponibilizadas pelas empresas ocasionam na satisfação dos clientes. A fidelização do cliente obteve (média= 5,06; DP= 0,98) seguindo a escala de 1 a 7 apresentada anteriormente por Sousa (2022). Assim, entende-se que a satisfação com os serviços de pós-vendas tem influência na fidelização de clientes. Com base nos estudos de Martins et al (2015), as empresas que se sobressaem nas atividades de pós-vendas podem aumentar significativamente a fidelidade dos clientes e retê-los no longo prazo. Desta maneira, fidelizar um consumidor é tão relevante quanto criar um relacionamento inicial com um novo consumidor.

A construção de um relacionamento entre cliente e empresa precisa de manutenção, a continuidade desse relacionamento é fundamental para ampliar as vendas, aprimorar as habilidades de atendimento, anunciar novos produtos e garantir que os clientes permaneçam mais próximos. Na tabela 2 abaixo, observa-se o nível de concordância dos respondentes acerca das afirmações associadas aos produtos e serviços ofertados pelas lojas de autopeças no município de Tomé-Açu, em estudo realizado por Sampaio e Santos (2023).

**Tabela 1.** Serviços e produtos disponibilizados pelas lojas de autopeças.

	Discordo				Concordo
	Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Totalmente
É importante que minhas preferências sejam lembradas pela loja sempre que retorno lá.	9%	4%	1%	11%	75%
É importante que a loja entre em contato comigo depois que faço uma compra.	25%	1%	3%	20%	51%
É importante que a loja saiba minha opinião em relação ao uso do produto.	12%	0%	4%	17%	67%
É importante que a loja tenha um programa de fidelidade.	5%	1%	1%	7%	86%
É importante que a loja entre em contato para falar de suas promoções em suas peças.	9%	0%	3%	12%	76%

Fonte: Sampaio e Santos (2023)

Os dados obtidos dos respondentes da pesquisa mostram que 11% + 75% igual a 86% dos clientes julgam muito importante que as suas preferências sejam lembradas sempre que retornam a comprar nas lojas de autopeças. Na segunda afirmação, teve a maior taxa de discordância dos respondentes onde 26% (25%+1%) discordam acerca da importância de a loja contactar eles depois que fazem uma compra, mas mesmo com essa taxa, a maioria 20% concordam que é importante e 51% concordam totalmente com essa afirmação. De acordo com a terceira afirmação, os dados mostram que 17% dos entrevistados concordam e 67% concordam totalmente que é importante a loja saber a opinião dos clientes em relação ao produto usado, totalizando assim 87% dos respondentes em concordância, dessa forma a loja obtém pareceres significativos quanto ao produto comercializado por ela e acompanha 27 a satisfação dos clientes perante a utilização. Como também 4% dos entrevistados se mostraram indiferentes quanto a afirmação. A respeito de se ter um programa de fidelidade 93% (7% + 86%) dos participantes da pesquisa consideraram importante a loja ter um programa de fidelidade, dessa forma a loja alcançaria novos clientes, e iria fidelizar os que já eram clientes do estabelecimento, consequentemente teria mais produtos vendidos. Em relação à importância de a loja entrar em contato para comunicar promoções em suas peças, 88% (12% + 76%) estiveram em concordância da importância de a loja mantê-los informados sobre as devidas promoções.

Entre todas as ferramentas utilizadas pelas organizações para a fidelização de clientes, existem os programas de fidelização, que quando elaborados e aplicados corretamente pela empresa tendem a apresentar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. São programas voltados ao cliente, criando um valor percebido por ele (Braga, 2018). Oferecer benefícios exclusivos, descontos em serviços de pós-vendas e brindes aos clientes fiéis é uma maneira eficaz de incentivá-los a continuar fazendo negócios com a concessionária. Esses programas recompensam a lealdade e incentivam os clientes a voltarem repetidamente.

Segundo Robinson (2004), a fidelização dos consumidores é mais eficiente do que a satisfação, pois há tolerância de possíveis falhas e permite que haja um diálogo entre as partes para corrigir o problema e evitar que volte a acontecer futuramente. Para Braga

(2018), há diferenças entre programa de fidelidade e promoções como descritas no quadro abaixo.

**Quadro 2.** Diferença entre programas de fidelidade e promoção.

	<b>Programa de Fidelidade</b>	<b>Promoção</b>
<b>Objetivo</b>	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa.	Aumentar o volume de vendas em situações específicas.
<b>Público</b>	Consumidores mais frequentes, de maior gasto médio, mais fiéis.	Qualquer comprador, independente do seu perfil.
<b>Recompensa para o cliente</b>	De longo prazo.	De curto prazo.
<b>Duração</b>	Continua de longa duração.	Prazo determinado.

Fonte: Braga (2018)

Por fim, é importante destacar que os serviços de pós-vendas não se limitam apenas a reparos e manutenção. Eles também incluem a oferta de serviços adicionais, como treinamento sobre o funcionamento do veículo, atualizações de software, serviços de concierge e outros recursos que agregam valor à experiência do cliente.

### 3. CONCLUSÃO

A partir dos dados e informações apresentados, destaca-se a importância que os serviços de pós-venda desempenham na fidelização de clientes em concessionárias. Eles contribuem para a satisfação, confiança, experiência positiva, personalização, programas de fidelidade, reputação e oferta de valor adicional aos clientes. Portanto, investir em serviços de pós-vendas de alta qualidade é uma estratégia inteligente para manter e fortalecer o relacionamento com os clientes e garantir o sucesso a longo prazo no setor automotivo.

A qualidade dos serviços de pós-vendas também reflete diretamente na reputação da concessionária. Assim, os clientes satisfeitos compartilham suas experiências positivas, enquanto clientes insatisfeitos podem colaborar em melhorias a partir dessas experiências. Com isso, investir em serviços de alta qualidade é uma estratégia de longo prazo para manter uma boa reputação no mercado.

A fidelização de clientes em concessionárias é uma estratégia crucial para o sucesso do negócio. Uma parte fundamental desse processo envolve os serviços de pós-vendas. Nesse contexto, os serviços de pós-vendas desempenham um papel fundamental na manutenção e fortalecimento do relacionamento entre a concessionária e seus clientes.

### Referências

BALINADO, J. R., PRASETYO, Y. T., YOUNG, M. N., PERSADA, S. F., MIRAJA, B. A.; REDY, A. A. N. P. **The effect of service quality on customer satisfaction in an automotive after-sales service.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 7, n. 2, p. 116, 2021.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.

BRAGA, J. B. **O relacionamento com os clientes como vantagem competitiva para uma concessionária de motos da região de Criciúma-SC.** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2018.

BRAUCKS, D. A.; SANTOS, F. O.; PACHECO, D. A. J. **Avaliação da competitividade de serviços de Pós-vendas em Concessionárias Premium.** Gestão Contemporânea, v. 4, n. 2, 2014.

CECILY, S. **Factors Influencing Customer Satisfaction as Well As Internal Processes: A Research Study.** International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, p. 250-255, 2022.

COMIOTTO, F. D.; COSTA, J. L. P.; SANTOS, A. R.; MONDO, T. S. **Comprei meu carro, O que vem depois? Análise da Percepção e da importância atribuídas por clientes em serviços de pós-venda.** Revista Brasileira de Marketing, vol. 13, pp. 80-93. Universidade Nove de Julho - São Paulo, 2014.

FRAGA. **Cenário incerto marca o início de 2023.** Disponível em: <https://fraga.com.br/cenario-incerto-marca-o-inicio-de-2023/>. Acesso em 20 set 2023.

FREITAS, L. F. DE. **Reestruturação na estratégia de atendimento aos clientes da concessionária Beta, localizada na cidade de Goiânia-Goiás.** Trabalho de Conclusão de Curso – Administração, PUC-Goiás. 2022.

KALAKI, C. R.; TREVELIN, A. T. **Satisfação do cliente: Um estudo de caso de uma concessionária em São Carlos/SP.** Interface Tecnológica -v. 17 n. 1, 2020

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARTINS, C. B.; KNISS, C. T. ROCHA, R. A. **Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente.** Revista Brasileira de Marketing, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.

MENEZES, A. L.; SILVA, B. L. N.; DA SILVA, J. J.; DE OLIVEIRA, L. S.; MOURA, L. G.; ZAMBON, M. S. **Estudo do sistema de pós-venda do setor automotivo da Cidade de Limeira: O Caso Toyota.** Caderno de Pesquisa Aplicada, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2021.

NEPOMUCENA, F. V. **Marketing de relacionamento para retenção de clientes.** Revista unipac-to, v.10, n. 6, p. 202, 2014

OLIVEIRA, C. C. **Impacto da Curva de Juros na Relação entre a Oferta e Demanda no Segmento de Revendedoras de Veículos Automotores no Brasil.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, 2023.

ROBINSON, J. F. **Fidelize o Consumidor: Em apenas 1 hora.** São Paulo: Nobel, 2004.

SAMPAIO, A. A.; SANTOS, V. MELO. **A Importância do pós-venda para a fidelização de clientes em empresas do setor de autopeças no município de Tomé-Açu/PA.** Curso de Administração da Faculdade de Administração, Campus Universitário de Tomé-Açu, 2023.

SOUSA, M. E. C. **A Gestão de estoque na satisfação e fidelização no pós-vendas de concessionárias de automóveis.** Universidade Federal do Tocantins (UFT), 2022.

TEIXEIRA, B. A. **Impacto econômico e comportamental diante da pandemia de COVID-19 no setor de pós-vendas em um grupo de concessionárias de veículos.** Trabalho de Conclusão de Curso – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul, 2021.

# **BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL ENQUANTO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

*BENEFITS OF ACCOUNTING AUDITING AS A SUPPORT TOOL FOR BUSINESS  
MANAGEMENT*

Vinicius Silva Linhares

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**18**

## Resumo

A intersecção entre auditoria contábil e gestão empresarial é essencial para impulsionar a sustentabilidade e o crescimento das organizações no cenário corporativo dinâmico atual. Assim, o problema norteador deste estudo é entender quais os benefícios da auditoria contábil enquanto ferramenta de apoio para a gestão empresarial. Assim, o objetivo é detalhar qual a relação entre auditoria contábil e gestão empresarial, mais precisamente, documentar como a auditoria influencia na tomada de decisão, gestão estratégica e financeira. Para tanto, utilizou-se uma revisão qualitativa e descritiva, focando em uma seleção criteriosa de livros, dissertações e artigos científicos acessíveis através de bases de dados renomadas, como “*Google Scholar*”, “*Scopus*” e “*Web of Science*”. Este processo se concentrará em trabalhos publicados nos últimos vinte anos para garantir a atualidade e relevância das informações coletadas. As buscas se deram nas bases de dados guiadas pelas palavras-chave “auditoria contábil”, “gestão empresarial”, “tomada de decisão” e “organização”. Relatou-se uma interação entre auditoria contábil e gestão empresarial. Documentou-se a ideia de que a auditoria contábil se integrar profundamente aos processos de tomada de decisão e gestão estratégica, além disso, da supervisão financeira. Assim, ela emerge como um recurso de valor inestimável para as empresas. Esta integração não apenas promove uma maior transparência e conformidade com normas e regulamentos, mas também impulsiona a eficiência, a inovação e a competitividade no cenário empresarial dinâmico de hoje.

**Palavras-Chave:** Auditoria contábil. Gestão empresarial. Tomada de decisão. Organização empresarial.

## Abstract

The intersection between accounting auditing and business management is essential to boost the sustainability and growth of organizations in today's dynamic corporate scenario. Thus, the guiding problem of this study is to understand the benefits of accounting auditing as a support tool for business management. Thus, the objective is to detail the relationship between accounting auditing and business management, more precisely, to document how auditing influences decision-making, strategic and financial management. To this end, a qualitative and descriptive review was used, focusing on a careful selection of books, dissertations and scientific articles accessible through renowned databases, such as “*Google Scholar*”, “*Scopus*” and “*Web of Science*”. This process will focus on works published in the last twenty years to ensure the currentness and relevance of the information collected. The searches were conducted in the databases guided by the keywords “accounting auditing”, “business management”, “decision making” and “organization”. An interaction between accounting auditing and business management was reported. The idea that financial auditing should be deeply integrated into decision-making and strategic management processes, as well as financial supervision, has been documented. Thus, it emerges as an invaluable resource for companies. This integration not only promotes greater transparency and compliance with standards and regulations, but also drives efficiency, innovation and competitiveness in today's dynamic business environment.

**Keywords:** Financial auditing. Business management. Decision-making. Business organization.



## 1. INTRODUÇÃO

Há vários estudos que consideram a importância da auditoria contábil na gestão empresarial (BARBOSA, 2023; BASSO, 2023; LIMA, 2011). A partir disto, sabe-se que a interseção entre auditoria contábil e gestão empresarial constitui um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações no dinâmico cenário corporativo atual. Enquanto a auditoria contábil fornece um exame minucioso e uma avaliação das informações financeiras de uma empresa, a gestão empresarial se beneficia imensamente desses *insights* para tomar decisões estratégicas, gerenciar riscos e otimizar operações.

Esta simbiose não apenas reforça a integridade financeira e a transparência, mas também promove uma cultura de *accountability* e melhoria contínua, essenciais para qualquer negócio que almeje excelência e confiabilidade em suas práticas.

A auditoria contábil atua como um farol, iluminando áreas de potencial risco e oportunidade dentro da empresa. Ao identificar discrepâncias, erros, ou mesmo potenciais fraudes nos registros financeiros, a auditoria desempenha um papel crucial na prevenção de perdas financeiras e na proteção dos ativos da empresa.

Essas informações são vitais para a gestão empresarial, que depende de dados precisos e confiáveis para formular estratégias, fazer investimentos e planejar o futuro. Sem a clareza e a confiabilidade trazidas pela auditoria contábil, a gestão estaria navegando em águas turvas, com uma compreensão limitada do verdadeiro estado financeiro da organização.

Assim, com o já apresentado acima, busca-se responder a seguinte questão: quais os benefícios da auditoria contábil enquanto ferramenta de apoio para a gestão empresarial?

Para responder tal questionamento, o objetivo deste estudo é o detalhamento do impacto da auditoria contábil na gestão empresarial. Para isso, destaca-se a sua importância não apenas para a transparência financeira, mas também como um elemento chave na tomada de decisões estratégicas e na otimização da eficiência operacional e financeira. Para alcançar esse objetivo, fez-se uso de uma metodologia denominada, revisão bibliográfica qualitativa descritiva.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem descritiva para explorar a influência da auditoria contábil na gestão empresarial. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva visa principalmente a descrição de características de certa população ou fenômeno e a identificação de relações entre variáveis.

Neste contexto, buscou-se compreender a relação entre auditoria contábil e gestão empresarial, mapeando o panorama atual dos estudos sobre essa interação. Para isso, a metodologia empregada foi a revisão de literatura qualitativa e descritiva, com foco em uma seleção criteriosa de livros, dissertações e artigos científicos disponíveis em bases de dados como “*Google Scholar*”, “*Scopus*” e “*Web of Science*”. Este processo se concentrou em trabalhos publicados nos últimos vinte anos para garantir a atualidade e relevância das informações coletadas.

As buscas nas bases de dados foram orientadas pelas palavras-chave “auditoria contábil”, “gestão empresarial”, “tomada de decisão” e “organização empresarial”, visando abranger e aprofundar o levantamento dos estudos mais significativos e pertinentes ao tema.

Essa metodologia foi aplicada com o objetivo de compreender como a auditoria contábil pode influenciar a tomada de decisões e as práticas de gestão nas empresas, evidenciando o papel da auditoria não apenas como uma ferramenta de conformidade, mas como um elemento estratégico para o sucesso organizacional.

## **2.2 Resultados e Discussão**

### **2.2.1 Definição e Origem da Auditoria Contábil**

A auditoria contábil representa um método sistemático e rigoroso de exame e avaliação das demonstrações financeiras de uma organização, conduzido por profissionais independentes ou equipes especializadas externas. Segundo Crepaldi (2016), a auditoria é um processo detalhado de análise e exame crítico de transações, operações, demonstrações financeiras e práticas laborais.

Basso (2023) destaca a importância da auditoria para garantir precisão, transparência e conformidade das informações financeiras, seguindo os padrões contábeis. Crepaldi (2016) afirma que a auditoria deve ser metódica e estruturada, assegurando conformidade com normas contábeis e legislação, destacando sua função na integridade financeira das empresas.

Quanto às suas raízes históricas, a auditoria tem origens difusas e antigas, com práticas primordiais de supervisão e verificação que remontam à antiguidade. Particularmente no contexto da arrecadação de impostos e fiscalização de procedimentos no Egito Antigo, conforme apontado por Souza (2010).

A despeito da escassez de registros precisos que detalhem seu advento inicial, é crucial reconhecer que a auditoria emergiu da imperativa necessidade de controle financeiro e governamental, evoluindo de suas formas mais elementares de verificação para o complexo e estratégico processo que conhecemos hoje.

### **2.2.2 Auditoria Contábil e Gestão Empresarial**

Crepaldi (2013) destaca que as corporações estão focadas em reduzir riscos, otimizar a eficácia operacional e garantir o controle sobre os investimentos. Attie (1992) acrescenta que o crescimento e a diversificação das atividades financeiras aumentam a competitividade das empresas, proporcionando retornos seguros aos investidores.

Além disso, Crepaldi (2013), relata que, para serem mais competitivas, as empresas devem inovar em infraestruturas e práticas de gestão, investindo em capital humano para aumentar produtividade e flexibilidade. As preocupações das empresas estendem-se além da precisão dos dados financeiros; elas também abrangem a eficiência, a economia, e a otimização de processos, isto é, os aspectos centrais da administração empresarial.

Nesse contexto, a auditoria desempenha um papel crucial, fornecendo uma avaliação independente e objetiva das práticas e procedimentos internos das empresas. Através da auditoria, as empresas podem identificar áreas de melhoria, mitigar riscos e garantir a con-

formidade com regulamentos e padrões contábeis. Assim, a auditoria não apenas assegura a integridade dos dados financeiros, mas também contribui para a eficiência e eficácia das operações empresariais como um todo.

Essa integração entre os objetivos da empresa e os processos de auditoria é essencial para promover uma cultura organizacional voltada para a transparência, responsabilidade e excelência operacional. A auditoria não é apenas uma exigência regulatória, mas sim uma ferramenta estratégica que auxilia as empresas na consecução de seus objetivos de negócios.

Além disso, a auditoria pode proporcionar *insights* valiosos para a alta administração, ajudando-os a tomar decisões informadas e aprimorar a governança corporativa. Ao fornecer uma avaliação imparcial e independente das operações da empresa, a auditoria promove a confiança dos investidores e fortalece a reputação da organização no mercado.

Portanto, no contexto empresarial atual, onde a competição é acirrada e a dinâmica do mercado está em constante mudança, a auditoria desempenha um papel fundamental na sustentabilidade e no sucesso das empresas, contribuindo para a gestão eficaz de riscos e oportunidades.

Corroborando com essa ideia, mas focando na auditoria interna, tem-se o estudo de PricewaterhouseCoopers (2014), no qual, destaca que a auditoria interna deve colaborar com líderes empresariais para identificar e alertar sobre problemas potenciais, permitindo intervenções antecipadas antes de crises.

Assim, a função da auditoria interna é crucial para garantir que a organização permaneça alinhada com os objetivos acordados pela liderança, facilitando o entendimento, por parte de todos os colaboradores, das estratégias empresariais e dos riscos associados. O auditor interno torna-se, portanto, um parceiro vital na ligação entre os níveis estratégico e operacional da empresa, promovendo uma integração eficaz em torno de um objetivo comum. Devido a este amplo envolvimento com todos os departamentos, é imperativo que o auditor comunique em seus relatórios apenas informações verificadas, para evitar conflitos internos e não comprometer futuras iniciativas.

A capacidade intelectual do auditor é fundamental para a realização de análises, pesquisas e estudos sobre técnicas e regulamentos, impulsionando a coleta de informações e aprimorando os resultados do trabalho. Attie (1992) afirma que a auditoria exige o cumprimento de princípios éticos rigorosos, como integridade, respeito, imparcialidade e independência.

O auditor é um elemento chave no mecanismo de gestão empresarial, e tudo que é coletado no campo deve ser cuidadosamente analisado para produzir *insights* valiosos que auxiliem na gestão eficaz dos recursos. É essencial que mantenha uma perspectiva crítica e opiniões que fomentem a avaliação adequada das técnicas e ofereçam aos administradores as ferramentas para uma gestão de negócios de alta qualidade.

A função da gestão deve se valer do suporte da auditoria interna para enriquecer seu sistema de tomada de decisões com informações precisas e confiáveis. Beuren (2000), destaca que é crucial para garantir decisões bem fundamentadas diante de diversas possibilidades. Assim, cabe ressaltar que um sistema informativo eficaz deve oferecer dados complementares para cada cenário possível, visando minimizar incertezas futuras.

Graças ao entendimento dos eventos históricos da organização, a auditoria tem a capacidade de analisar e antecipar cenários futuros com base nas consequências das decisões tomadas. Assim, ela é fundamental no apoio à tomada de decisões estratégicas, provendo a liderança com um volume abrangente de informações que contribuem para a

continuidade da empresa. Conforme sugere Gil (1998): “a necessidade de manutenção das boas práticas e padrões atuais é crucial para assegurar a viabilidade futura da organização”.

Devido ao amplo conhecimento adquirido, a auditoria está plenamente capacitada a “oferecer orientação e consultoria a todos os níveis organizacionais” (CREPALDI 2013, p. 67). Este papel expandido e reconhecido sublinha a importância da auditoria na gestão de riscos empresariais, identificando vulnerabilidades e apoiando a implementação de medidas de correção e aprimoramento contínuo.

Além disso, Crepaldi (2013), destaca que é fundamental que a auditoria contribua para o cumprimento dos objetivos organizacionais através de uma abordagem sistemática para avaliar e aperfeiçoar a governança corporativa. Assim, não apenas se alcançam as metas e se fomenta a competitividade, mas também se adiciona valor para todos os envolvidos na organização, garantindo a confiabilidade das informações e a robustez e sustentabilidade dos negócios no presente e no futuro.

Em um artigo mais recente, Shibanuma (2020), destaca a importância da auditoria interna nas empresas, visando orientar as melhores decisões para alcançar uma saúde financeira e administrativa. Segundo o autor, uma auditoria anual ajusta métodos de trabalho e evita falhas em documentos, corrigindo apontamentos dos anos anteriores. Corroborando com essa ideia, Gomes (2021), a auditoria interna é de grande ajuda para a gestão empresarial, pois permite a identificação e eliminação de situações adversas que possam comprometer o desempenho da empresa.

Assim, documenta-se que a auditoria garante que as soluções implementadas não sejam apenas temporárias, mas duradouras, conferindo à empresa maior credibilidade, confiança e transparência em suas ações. Ao avaliar de forma contínua e sistemática os processos e controles internos, a auditoria interna proporciona *insights* valiosos que ajudam a melhorar a eficiência operacional, reduzir riscos e assegurar a conformidade com regulamentos e políticas internas. Dessa forma, a auditoria interna não apenas resolve problemas existentes, mas também previne futuras inconsistências, contribuindo para uma gestão mais robusta e eficaz.

Em um estudo mais recente, buscando contribuir com a literatura da área, Cardoso e Viera (2017), buscaram entender a importância da auditoria contábil como instrumento de gestão para as pequenas e médias empresas. Os autores, desenvolveram uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, exploratória e analítica, no qual, utilizaram pesquisa bibliográfica baseada em livros, revistas e sites, buscando levantar dados e informações sobre a gestão de empreendimentos. Segundo os autores, tanto a auditoria interna quanto a independente, aliadas à área contábil e a um sistema de controle interno, são ferramentas essenciais de apoio e auxílio para os empreendedores.

Mas para a auditoria servir como base para a gestão da tomada de decisão, a auditoria necessita demonstrar exatidão em suas demonstrações contábeis para garantir segurança aos usuários dessas informações (SANTOS, VIER, 2014). Daí surge a importância do auditor nesse processo, no qual, deve coletar e realizar com exatidão a auditoria contábil. Segundo os autores, as empresas acreditam no potencial dos departamentos de Auditoria Interna.

Portanto, é evidente a sua participação nas rotinas da organização e no planejamento administrativo, trabalhando como meio de assessoria para a alta administração.

Segundo Muti Junior (2019) a auditoria interna é essencial, pois permite ao gestor, independentemente do porte e da complexidade da empresa, ter segurança e precisão na tomada de decisões. O que preenche a lacuna deixada pela impossibilidade de acompanhar todos os processos organizacionais.



### 3. CONCLUSÃO

Buscou-se analisar destacar os benefícios da auditoria contábil como um instrumento crucial de suporte à gestão empresarial, por meio de uma abordagem de revisão de literatura qualitativa descritiva. Utilizaram-se, para este fim, estudos recentes e relevantes, abrangendo uma seleção criteriosa de livros, dissertações e artigos científicos provenientes de bases de dados renomadas, como “*Google Scholar*”, “*Scopus*” e “*Web of Science*”, todos meticulosamente escolhidos por sua pertinência ao assunto em questão.

A análise conduzida neste estudo lançou luz sobre o vasto corpo de pesquisas existentes que sublinham o papel crucial da auditoria contábil dentro do ambiente de gestão empresarial. Obras recentes, como as apresentadas por Barbosa (2023), Basso (2023), e Lima (2011), não somente reforçam a relevância indispensável da auditoria contábil para a saúde e a governança das empresas, mas também evidenciam como essa prática pode ser estrategicamente utilizada para impulsionar a eficiência operacional e a tomada de decisão. Além do mais, o estudo desses autores juntamente com as fundações teóricas estabelecidas por Basso (2023), Crepaldi (2016), e Souza (2010), desvela a trajetória histórica da auditoria contábil, mostrando sua evolução desde uma ferramenta básica de verificação até se tornar uma peça-chave na estratégia de gestão empresarial. Essa evolução histórica é vital para compreender as funções contemporâneas da auditoria contábil, que transcende a simples validação de registros financeiros para influenciar diretamente a estratégia empresarial e a otimização de processos.

De forma notável, a influência da auditoria contábil nas decisões empresariais foi categoricamente demonstrada, destacando-se a sua contribuição para a melhoria da gestão e eficácia organizacional, como Lima (2011), aponta. Este impacto é especialmente significativo em contextos em que as decisões estratégicas devem ser embasadas em informações contábeis precisas e auditadas, garantindo assim que os gestores tenham à disposição dados confiáveis para direcionar suas escolhas.

Dessa forma, a pesquisa corrobora e documenta a ideia de que a auditoria contábil vai muito além de sua função tradicional de supervisão financeira. Ao integrar-se profundamente aos processos de tomada de decisão e gestão estratégica, ela emerge como um recurso de valor inestimável para as empresas. Esta integração não apenas promove uma maior transparência e conformidade com normas e regulamentos, mas também impulsiona a eficiência, a inovação e a competitividade no cenário empresarial dinâmico de hoje.

Portanto, este estudo amplia o entendimento da auditoria contábil, reconhecendo-a não somente como uma função de conformidade, mas como um pilar estratégico essencial para o sucesso e sustentabilidade a longo prazo das organizações.

Para futuras pesquisas sob a perspectiva de uma revisão de literatura, é imprescindível aprofundar o entendimento sobre o papel transformador da auditoria contábil frente às novas demandas tecnológicas e sustentáveis no cenário empresarial. Ademais, seria produtivo explorar a interação entre auditoria contábil e as práticas de sustentabilidade empresarial, examinando como a auditoria pode influenciar positivamente a adoção de práticas responsáveis e sustentáveis. Essa abordagem permitiria identificar lacunas no conhecimento atual e sugerir direções para pesquisas futuras sobre como as práticas de auditoria contábil podem ser alinhadas às expectativas de responsabilidade social e ambiental, bem como às inovações tecnológicas, reforçando seu valor estratégico na gestão empresarial contemporânea.

## Referências

- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- BARBOSA, Rafael da Silva. **AUDITORIA INTERNA E SEUS BENEFÍCIOS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/38126/1/AuditoriaInternaComo.pdf>
- BASSO, Renato Resende (2023). **Auditoria interna como ferramenta de gestão empresarial: Uma revisão conceitual**. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/38126>
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000.
- CARDOSO, Aline Braga Silva; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**<sup>1</sup>. 2017.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DOS SANTOS, Marcos Vinícius; VIER, Ailson José. A importância da auditoria interna na contribuição da gestão dos negócios. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, n. 4, p. 139-164, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão: qualidade da auditoria**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- GOMES, Keliene Barbosa. A contribuição da auditoria interna na gestão empresarial: uma revisão bibliográfica. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA**, v. 4, n. 03, p. 11-11, 2021.
- JUNIOR, Muti; LORDELO, Elielson. **Auditoria interna: uma ferramenta para a gestão empresarial**. 2019.
- LIMA, Ana Carina Ritzel. **Auditoria contábil interna como instrumento de apoio para gestão de empresas**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2011. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Artigo/ArtigoAnaLima.pdf>
- PRICEWATERHOUSE COOPERS BRASIL – **Estudo sobre a situação da profissão de auditoria interna em 2014**. Planejando a melhoria de desempenho: Um modelo para mudança. São Paulo, 2014.
- SHIBANUMA, Alana Leimi Tomazim. **Auditoria interna: importante ferramenta para gestão empresarial**. 2020.
- SOUZA, Luiziane Agostine Alves de Souza; DYNIEICZ, Ana Maria; KALINOWSKI, Luiza Canestraro. Auditoria: Uma abordagem histórica e atual. **RAS Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v.12, n.47, p. 72 -78, junho 2010.

# **A GESTÃO EMPRESARIAL NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO**

*BUSINESS MANAGEMENT IN THE SCOPE OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP*

Karolina Pontes Diniz

19

## Resumo

A ascensão das mulheres no mercado de trabalho, é fruto de processos históricos e culturais, decorrentes de movimentos sociais. A percepção sobre ser mulher diante de suas capacidades e habilidades ganharam um espaço antes não visto. Destaca-se que ao longo dos anos, as mulheres ganharam espaços e ascenderam novos cenários e áreas profissionais, dentre estes, tornaram-se também empreendedoras na contemporaneidade. No entanto, observa-se que este percurso empreendedor, é cercado de desafios e dificuldades, em especial, pois ainda existem estigmas e preconceitos imbricados à mulher como a agente principal de um negócio. Deste modo, o presente estudo pretende trazer uma reflexão acerca dos desafios das mulheres contemporâneas em empreender. Ainda, é pertinente debruçar-se nesse debate, tendo em vista, que é necessário romper com paradigmas culturais construídos em sociedade e ainda reforçar e fortalecer o empreendedorismo feminino, para que mudanças sociais e econômicas venham emergir no tocante ao empoderamento da mulher em qualquer espaço social.

**Palavras-chave:** Mulheres. Empreendedorismo Feminino. Gestão Empresarial.

## Abstract

The rise of women in the job market is the result of historical and cultural processes, resulting from social movements. The perception of being a woman in light of her capabilities and skills has gained a space never seen before. It is noteworthy that over the years, women have gained space and ascended to new scenarios and professional areas, among which they have also become entrepreneurs in contemporary times. However, it is observed that this entrepreneurial path is surrounded by challenges and difficulties, especially because there are still stigmas and prejudices imbricated against women as the main agent of a business. Thus, this study aims to bring a reflection on the challenges of contemporary women in entrepreneurship. Furthermore, it is pertinent to focus on this debate, considering that it is necessary to break with cultural paradigms constructed in society and also reinforce and strengthen female entrepreneurship, so that social and economic changes emerge regarding the empowerment of women in any social space.

**Keywords:** Women. Female Entrepreneurship. Business Management.



## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a imagem da mulher esteve relacionada como mãe, esposa, dona de casa, além disso, os seus papéis sociais foram construídos culturalmente a partir de percepções imbricadas à submissão, pureza, feminilidade, dentre outros. Por muito tempo, a imagem do homem recorria às dimensões financeiras, sendo o provedor da família. Deste modo, o mercado e os negócios, eram pertencentes exclusivamente ao homem.

Neste cenário socioeconômico e histórico, as habilidades e capacidades das mulheres em administrar negócios e/ou assumir responsabilidades além do seio familiar, não eram consideradas em sociedade. No entanto, a partir da década de 1960, Movimentos Sociais focalizados na liberdade e no direito das mulheres, começaram a emergir. Estes movimentos questionavam a diminuição da mulher enquanto indivíduo de direito, fortaleceram a ideologia de que a mulher deve assumir espaços sociais, além de enaltecer seus direitos e liberdades.

Nesse sentido, as sociedades veem abraçando a percepção da mulher enquanto coadjuvante dos mais diversos cenários sociais, como por exemplo, o mercado de trabalho. Atualmente, vem assumindo papéis de destaque e de forma contínua tem rompido paradigmas construídos culturalmente, afastando-se cada vez mais de estereótipos frágeis e equivocados, ocupando lacunas e dimensões antes não vistas. Assim, surge a seguinte problemática: De que modo a gestão empresarial contribui para o fortalecimento do empreendedorismo feminino?

Com a globalização e o avanço do sistema capitalista, as mulheres passam a compor mais espaços relacionados ao ato de empreender. Com a flexibilização e precarização do mercado de trabalho, o cenário atual são de pessoas que recorrem a outras formas de trabalho e, portanto, de sobrevivência. Logo, passam a atuar em diversas atividades produtivas, fortalecendo o campo do empreendimento.

Nesse sentido, a relevância desta pesquisa debruça-se em ampliar os estudos já existentes, além de fornecer arcabouço teórico acerca do empreendedorismo feminino, compreendendo que é necessário discutir a respeito dos desafios contemporâneos que envolvem a dinâmica social das mulheres frente a um empreendimento. Viabilizar a presença de mulheres como donas de negócios é inspirar outras a ampliarem este espaço, uma vez que esta percepção pode influenciar direta ou indiretamente a população feminina em buscar independência financeira, autoestima e/ou autoconfiança e incentivando a ruptura dos estigmas outrora construídos em sociedade.

Deste modo, o presente estudo teve como geral conhecer o cenário contemporâneo diante da gestão empresarial no âmbito do empreendedorismo feminino. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa propõe-se: conceituar empreendedorismo; abordar sobre gestão empresarial e por fim; discutir sobre as ferramentas de gestão no empreendedorismo feminino.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa foi uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, uma vez que pretende utilizar artigos e dissertações disponibilizados na base de dados do Google Aca-

dêmico e SCIELO, com os seguintes descritores: empreendedorismo; empreendedorismo feminino; gestão empresarial.

Para seleção dos artigos, foram definidos como critérios de inclusão: artigos e literaturas publicadas na língua portuguesa no período entre 2018 e 2022, disponíveis para leitura e download na versão completa e que atendem a temática proposta. Para os critérios de exclusão, foram definidos como: estudos e documentos publicados em idiomas estrangeiro (inglês, espanhol, etc.) e fora do período escolhido (com exceção de livros e legislações), indisponíveis na versão completa ou incompletos, estudos que não correspondiam aos objetivos propostos e publicações duplicadas.

## 2.2 Resultados e Discussão

Segundo Santos *et al.* (2022) no qual realizaram um levantamento do perfil de mulheres que ocupam cargos de liderança através da aplicação de um questionário destinado a 30 mulheres, observaram que as mulheres ainda se sentem desencorajadas em permanecer nos cargos de liderança, uma vez que grande parte dos liderados são do sexo masculino. Ao serem questionada sobre suas habilidades que as levaram a assumir posições de destaque nas organizações, as entrevistas disseram que foram a realização de cursos de especialização e/ou pós-graduação.

Nessa mesma esteira teórica, Baldosso (2018) percebeu que os grandes desafios na inserção das mulheres em cargos de liderança são oriundos da falta de confiança e o medo de assumir tais posições. Na pesquisa realizada pelo autor, as entrevistas reconhecem que os ambientes administrativos, os sistemas de gestão as, formas de seleção, as regras organizacionais e, portanto, o próprio ambiente de trabalho ainda reflete uma sociedade com comportamentos machistas e preconceituosos.

Ao realizar uma pesquisa com mulheres em um ambiente organizacional no município de São Felipe – BA, Mascarenhas (2020) identificou que os motivos que as fizeram crescer no ambiente de trabalho e assumir postos de lideranças foi a necessidade de ampliar suas habilidades e competências através da realização de graduações e especializações. Nessa perspectiva, as mulheres tiveram que empoderar-se em conhecimentos e materializa-los na gestão de empresas, a fim de garantirem cargos altos.

Compreende-se então que dentre os diversos aspectos relacionados a entrada e iniciativas de mulheres em assumir posições de destaque no ambiente organizacional, destaca-se a busca por melhores condições socioeconômicas, dificuldades de ascensão profissional, necessidade e reconhecimento através de suas capacidades e habilidades (MASCARENHAS, 2020).

Reinherimer e Correa (2022) ao entrevistarem algumas mulheres que fazem parte de cargos de chefia em organizações de Campo Bom – RS, identificaram que 35,5% destas mulheres sofrem piadas machistas constantemente sobre suas posições de liderança, ainda, 29% das mulheres indicaram a desvalorização e rotulação como desafios. Percebe-se que ainda permanece o estereótipo de acreditar que as mulheres não são capazes de assumir tais posições. Destaca-se no estudo também que 62,6% afirmam que não são tratadas de forma igualitária aos homens nas mesmas posições.

Reinherimer e Correa (2022) explicam que ainda persistem salários desiguais no mercado de trabalho, no tocante a questão de gêneros. A remuneração desigual e a dificuldade de exercer e/ou crescer de cargos dentro do ambiente de trabalho, ainda são aspectos que estão ligados ao preconceito e a deficiência da presença de mulheres em cargos su-

periores. Essa dinâmica traz em seu bojo social um debate cultural e estrutural na sociedade, pois toda a desigualdade presente nas relações sociais e de trabalho tornaram-se uma das molas propulsoras para o ingresso de mulheres no ensino superior e em busca por cursos de capacitação, a fim de assumir cargos melhores.

De acordo com Fialho *et al.* (2019) para que as mulheres possam assumir cargos de liderança é de suma importância que estas assumam um comportamento de empoderamento frente a estes desafios. Ao realizarem uma pesquisa qualitativa com entrevistas com duas Pró-Reitoras de uma Universidade Federal, identificaram que é imprescindível estas se sentirem seguras de si e independentes nas atividades organizacionais e/ou de gestão. Para as entrevistas é de suma importância desempenhar os papéis de liderança com eficiência, maestria e excelência. Para que isso ocorra, é pertinente esforçar-se continuamente na fomentação de estudos e capacitações.

Corroborando com esta análise, Santos (2018) no qual realizou um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa – PB, identificou-se através dos relatos, que os desafios geralmente são decorrentes de estigmas sociais em relação ao gênero, ou seja, que a mulher não é confiável para ocupar um cargo de chefia devido a sua maior propensão a abandonar a carreira em prol da família/filhos, a fragilidade atribuída ao sexo feminino e, também, a aversão masculina em seguir a liderança de uma mulher.

Destaca-se que, muitos homens não se sentem confortáveis em enxergar a liderança feminina com seriedade. Esta dimensão é social e histórica e deve ser superada, tendo em vista, o avanço das mulheres em setores pertinentes na sociedade. Mesmo com muitas dificuldades, as mulheres garantem seu espaço no mercado empreendedor, enfrentando preconceitos em diversas áreas, seja pela discriminação de gênero ou até mesmo pela cultura de que mulheres são executoras de tarefas delegadas e não são vistas como gerenciadoras e planejadoras de negócios (GEM, 2018).

Para romper estes paradigmas é de suma importância que as Organizações construam uma política de inclusão às mulheres, bem como de fortalecimento de ações educativas entre os funcionários e colaboradores, sobre a importância de compreender esta demanda. Romper com o preconceito, incentivar uma política isonômica e fomentar ações estratégicas em prol da mulher são comportamentos que as empresas podem e devem tomar continuamente na contemporaneidade (SANTOS, 2018).

Do mesmo modo, Felix e Silva (2019) demonstraram no estudo que as empresas entrevistadas criaram programas de inclusão à mulher. Nota-se então a importância da construção de iniciativas que promovam a ascensão de mulheres nas empresas, logo, é pertinente intensificar medidas que abrangem todas as necessidades das mulheres frente ao mercado e as questões que envolvem empoderamento, uma vez que essas possuem legítimas competências de liderança e protagonismo social e econômico no país. Para tanto, ao adotar medidas de incentivo à liderança feminina, as instituições ampliam as percepções sobre desenvolvimento econômico e social, além de proporcionar a ruptura de padrões estigmatizados sobre a mulher, fortalecendo e potencializando as oportunidades de negócios.

No tocante ao perfil das mulheres empreendedoras, observou-se que estas buscam melhores condições, uma vez que, buscam alternativas de sobrevivência e renda complementar ou única. Sousa *et al.* (2018), explicitam que as empreendedoras pesquisadas, mesmo atuando em pequenos negócios, engajam-se com criatividade, inovação e proatividade, valorizando seus produtos e buscando sempre melhorar suas práticas administrativas. Discorre também que, a tecnologia tornou-se uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento e engajamento dos seus negócios, uma vez que, as mídias sociais como:

*Instagram, Facebook, WhatsApp*, dentre outros, se configuram como meios pertinentes para a divulgação de seus produtos.

O empreendedorismo feminino é inovador, busca novas ideias e alternativas, como por exemplo: costura criativa, lojas virtuais com produtos diferenciados, artesanatos, dentre outros. Na pandemia decorrente da COVID-19, percebeu-se o engajamento de novas empreendedoras, tendo em vista que muitas, foram demitidas e/ou não conseguiram se inserir no mercado de trabalho convencional. Assim, mesmo com conhecimento empírico, estas buscavam através de oficinas virtuais, *lives* em *Instagram* e vídeos no *YouTube*, a capacitação e apreensão de conhecimentos, que as levaram a criar, confeccionar e produzir produtos, como: máscaras de proteção contra a COVID-19 e porta-máscaras (*cases*). Outras, por sua vez, passaram a fazer bolos de pote, doces e bolos, com sistema de entrega *delivery*. Destaca-se ainda, que no período de 2020-2021 as mulheres empreendedoras intensificaram suas vendas nas redes sociais, ampliando espaços virtuais para o atendimento de clientes (MOREIRA, 2021).

Em um primeiro momento, observou-se nas pesquisas, que a grande maioria das mulheres empreendedoras possuem ensino superior completo, dentre as áreas, as que mais se destacam é: Administração, Publicidade e Propaganda, Estética e Cosmetologia, Fisioterapia e Ciências Contábeis (DUARTE, 2021). Este cenário desvela que 79% das empreendedoras possuem cursos de graduação, e decorrente das dificuldades de encontrar respectivos serviços em sua área, buscaram outras alternativas de sobrevivência.

Percebe-se que 21% das mulheres empreendedoras possuem ensino médio completo. Esta conjuntura revela que, existem parâmetros sociais imbricados a condição das mulheres empreendedoras que possuem apenas o ensino médio, como por exemplo: os entraves socioeconômicos para a inserção em universidades, ainda, questões sociais, como: gravidez precoce, responsabilidades em afazeres domésticos e cuidados com familiares, dentre outras perspectivas (MOREIRA, 2021).

Essa análise preliminar, evidencia também que algumas empreendedoras são mães solteiras ou seus cônjuges estão em situação de desemprego. Assim, buscaram alternativas de empreender e cooperar na renda ou mesmo, são atuantes de forma integral na renda familiar (MOREIRA, 2021).

Observa-se uma relação significativa entre a maternidade e o empreendedorismo, no qual, 70% das empreendedoras na atualidade são mães, enquanto 30% não são. Este contexto revela em bojo social que, a maternidade impulsiona mulheres que não estão inseridas no mercado de trabalho, a ingressarem no empreendedorismo. Na pandemia, essa conjuntura se tornou mais expressiva, pois a dificuldade em conseguir empregos, tornou-se um entrave social e econômico para o sustento familiar. Assim, segundo as mulheres pesquisadas em estudos da Rede Mulher Empreendedora (2021) e da Organização Mulheres na Pandemia (2021), apesar dos cuidados domésticos, tornou-se pertinente que estas buscassem outras alternativas de geração de renda, uma vez que, se tornaram responsáveis pelos cuidados de seus filhos.

Considerando ainda o perfil das empreendedoras no período estabelecido, verificou nas pesquisas da Mulher Empreendedora (2021), que a grande maioria das mulheres que assumem o papel de protagonismo empreendedor possuem a idade entre 22 anos e 35 anos, totalizando 56% do empreendedorismo feminino. Este percentual revela que, as mulheres após saírem dos cursos de graduação, se inserem em novas perspectivas de renda, considerando então o empreendedorismo, como uma ferramenta de sobrevivência.

Percebe-se ainda um avanço na entrada de mulheres acima de 35 anos no empreendedorismo, tendo em vista, que estas perceberam a importância de se manterem ati-

vas economicamente e socialmente. No estudo realizado por Moreira (2021), as mulheres acima dos 40 anos se consideram ativas o suficiente para ingressarem no empreendedorismo. Outro fator associado ao avanço das mulheres mais velhas neste cenário, é que, o isolamento social decorrente da pandemia, permitiu que essas mulheres a fim de se ocuparem, assumissem aspectos de independência econômica, realização pessoal e ainda, o empreendedorismo motivo estas mulheres a criarem laços interpessoais, minimizando também, a ocorrência de transtornos psíquicos como: depressão, ansiedade e síndrome do pânico.

Compreendendo esse contexto social, torna-se relevante discutir sobre os desafios que persistem na contemporaneidade, frente ao empreendedorismo feminino, uma vez que, estas barreiras sócio-históricas se configuram como entraves sociais para a evolução das mulheres, bem como, no seu protagonismo empreendedor.

Candaten *et al.* (2018) discutem que o principal desafio encontrado pelas mulheres empreendedoras na atualidade, é conciliar sua vida pessoal (família e filhos) com sua vida profissional. Nesse sentido, a falta de tempo e de organização dos papéis sociais que esta deve desempenhar torna-se um conflito para a dedicação ao seu negócio. Conciliar estes papéis, torna-se complexo, uma vez que, em muitos casos, estas mulheres desempenham funções domésticas e de educação para com os seus filhos.

Esses impactos sociais podem até dificultar no processo de desenvolvimento do empreendedorismo, mas segundo os estudos da organização Mulher Empreendedora (2021), as mulheres empreendedoras persistem em alcançar seus objetivos e não abandonam suas carreiras, no tocante a empreender. Contudo, neste tópico serão listados alguns desafios no ato de empreender, a fim de levantar uma reflexão social acerca destes conflitos.

O preconceito ainda é um entrave social para o empreendedorismo feminino na atualidade. Segundo dados da Mulher Empreendedora (2021), 53% das mulheres tendem a sofrer preconceitos quando decidem empreender. Esse fato ocorre que, a grande maioria dos fornecedores, são homens, e estas ainda tendem a sentir dificuldades em negociar e desenvolver um relacionamento com os fornecedores ou clientes do sexo masculino.

Destaca-se que, muitos homens não se sentem confortáveis em enxergar o empreendedorismo feminino com seriedade. Esta dimensão é social e histórica e deve ser superada, tendo em vista, o avanço das mulheres em setores pertinentes na sociedade. Mesmo com muitas dificuldades, as mulheres garantem seu espaço no mercado empreendedor, enfrentando preconceitos em diversas áreas, seja pela discriminação de gênero ou até mesmo pela cultura de que mulheres são executoras de tarefas delegadas e não são vistas como gerenciadoras e planejadoras de negócios (GEM, 2018).

Na mesma pesquisa realizada pela GEM (2020), 89% das mulheres enfatizam o cansaço emocional e físico decorrente da dupla jornada diária entre empreender e cuidar do lar. Este fator está associado aos demais parâmetros supracitados, uma vez que, a sobrecarga nos cuidados do lar e da família coincidem com a falta de apoio social, econômico e emocional dos familiares e/ou cônjuge.

O desgaste emocional e físico decorrente dessa conjuntura imbricada a falta de incentivo é um fator desafiador na contemporaneidade. Desempenhar multifunções e ainda, desejar a evolução de seus negócios, tornou-se uma problemática social. Assim, é pertinente intensificar medidas que abrangem todas as necessidades das mulheres frente ao mercado e ao ato de empreender, uma vez que essas possuem legítimas competências de liderança e protagonismo social e econômico no país. Para tanto, ao adotar medidas de incentivo ao empreendedorismo feminino, o Estado e suas instituições ampliam as percepções sobre desenvolvimento econômico e social, além de proporcionar a ruptura de

padrões estigmatizados sobre a mulher, fortalecendo e potencializando as oportunidades de negócios (ALMEIDA, 2020).

### 3. CONCLUSÃO

As mulheres por muitos anos foram consideradas ineficientes e inaptas ao trabalho formal. Dedicam-se de forma exclusiva ao lar, sendo responsáveis pelos cuidados ao marido e aos filhos. Partindo dessa conjuntura sócio-histórica, as mulheres não possuíam direito ao voto, ao divórcio, bem como decidir sobre os desdobramentos de sua vida, seus sentimentos e desejos eram deixados de lado em detrimento aos anseios de uma sociedade de costumes heterodoxos e conservadora. Diante desse cenário, movimentos emergiram objetivando lutar pelos direitos das mulheres e potencializando a ruptura de paradigmas culturais e sociais que as impediam ser protagonistas de suas histórias.

Essas lutas sociais impulsionaram a entrada das mulheres no mercado de trabalho e passaram a assumir posições, cargos, contextos que enfatizam as suas capacidades e habilidades em diversas áreas. Assim como a ascensão das mulheres ocorreram em diversos espaços e contextos, no cenário do empreendedorismo não foi diferente. O ato de empreender que antes era uma perspectiva exclusiva do público masculino, passou a fazer parte também do universo feminino, devido em as reestruturações de mercado e economia. Diversos fatores sociais e culturais estão associados à aproximação das mulheres no tocante a liderança de negócios, dentre estes: salários desiguais, possibilidades de melhores condições de vida, desemprego, necessidade de independência e autonomia financeira.

Desta forma, as mulheres passaram a se dedicar e assumir atividades e ações de empreendedorismo. No entanto, apesar de iniciativas tanto nos setores públicos como privados, percebe-se a necessidade de ampliar os espaços de entrada do público feminino, enquanto empreendedoras. Nesse sentido, é pertinente o foco em ações estratégicas e educativas que fomentem políticas direcionadas a fornecer técnicas e aparato científico sobre economia, mercado, gestão, dentre outras diretrizes, para que estas iniciativas se tornem a mola propulsora para a entrada de outras mulheres no empreendedorismo, além de possibilitar as que já compõem o quadro de empreendedoras o alcance de suas metas e objetivos de negócio.

Através desta pesquisa, almeja-se ter colaborado para maior visibilidade e amplificação deste fenômeno social que é o protagonismo feminino. Embora, hajam inúmeros avanços e conquistas a serem celebrados e lembrados todos os dias, a luta contra a desigualdade de gênero ainda persiste no empreendedorismo. Obstáculos culturais que ainda impossibilitam muitas mulheres, profissional e socialmente, de estarem onde desejam estar. Daí a importância dessa evidência feminina, sobretudo em áreas tradicionalmente ocupadas por homens, usando o alcance e o papel social da discussão científica para conscientizar e combater o preconceito de gênero.

### Referências

ALMEIDA, Tânia Mara Campos de. **As raízes da violência na sociedade patriarcal. Sociedade e Estado**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 235-243, jan./jun. 2020.

AZEVEDO, Mileane Andrade. SOUSA, Luciano Dias de. **Empoderamento feminino: conquistas e desafios**. V.1, nº 2. 2019.

BAGGIO, Adelar Francisco. BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: conceito e definições**. Rev. De



empreendedorismo. Inovação e tecnologia. 2014.

BALDASSO, CP. **Empoderamento feminino para maior participação de mulheres em cargos de liderança.** Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista. 2018.

BORGES, Elisa Mara Oliveira. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro.** XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro, 2015.

FERRUCIO, M.A. **Liderança, poder e autoridade.** São Paulo: Saraiva. 2010.

FIALHO, C. B., DA ROSA, ÁGATA F., GAI, M. J. P., & NUNES, A. DE F. P. **Empoderamento e Gênero:** Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 20(1), 1–24. 2018.

FELIX, C., & VERGINIO DA SILVA, S.A **presença das mulheres e sua representatividade em cargos de liderança.** *Revista Mythos*, 12(2), 2020. 16-24.

LEONE, Eugenia Troncoso; KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane. **As mulheres e o mercado de trabalho.** CADERNOS DE FORMAÇÃO (3) - Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica. Instituto de Economia – UNICAMP. Equipe do Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho - CESIT/IE. São Paulo, 2017.

MASCARENHAS, DS. **Empoderamento feminino no ambiente organizacional:** um estudo sobre o posicionamento das mulheres e as práticas de gestão utilizadas no município de São Felipe – BA. 2020.

NETO, Mônica Carvalho Alves. **Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras:** Reflexões Teóricas. *Revista Alcance*, vol. 20, núm. 2, abril-junho, 2008, pp. 203-220. Universidade do Vale do Itajaí Biguaçu, Brasil.2008.

PEREIRO, X. **Apontamentos de antropologia cultural.** Universidade de Trás-osMontes e Alto Douro. UTAD. 2005.

PRIORE, Mary Del. **Histórias e Conversas de Mulher.** São Paulo: Editora Planeta. 2013. PRIORI, M.R. (2011). Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. Rio de Janeiro: Psicologia & Sociedade, v.19, n.1.

REINHEMER, TG. CORREA, VED. **Liderança feminina em organizações no município de Campo Bom/RS.** 2020.

SANTOS, C et al., **O papel da mulher na administração e gestão de negócios.** v. 1 n. 1 (2020): Edição 2020.

SILVA, Clauce Cerqueira. SANTOS, Luciana Mateus. TEIXEIRA, Luciane Alves. **A mulher e sua posição na sociedade:** da antiguidade aos dias atuais. *Rev. SBPM*. V.8. Rio de Janeiro. 2005. TOMAZ, R.A. Competência e sensibilidade são sinônimos de sucesso.

SIMAS, Alex Faverzani. **A Evolução Histórica dos Direitos da Mulher sob a Ótica do Direito do Trabalho.** II SEMINÁRIO NACIONAL DE CIÊNCIA POLÍTICA DA UFRGS. Porto Alegre, 2017.

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES**

*STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR SUCCESS IN ORGANIZATIONS*

Erica da Silva Cardoso

Rodolfo Francisco Soares Nunes

Tiago Santos Lameiras Teixeira

20

## Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Este estudo justifica-se por reconhecer a importância do planejamento estratégico como instrumento indispensável para a sobrevivência e crescimento das empresas. O objetivo geral foi analisar as principais abordagens teóricas e práticas relacionadas ao planejamento estratégico. A metodologia utilizada foi uma revisão de literatura com abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa foi realizada base de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO), abrangendo publicações de 2019 a 2023. Conclui-se que o planejamento estratégico é crucial para o sucesso sustentável das organizações, fornecendo direção clara, otimizando a alocação de recursos e fortalecendo a gestão de riscos, permitindo que as empresas naveguem com confiança no cenário empresarial atual.

**Palavras-chave:** Planejamento, Estratégico, Ferramenta, Organização.

## Abstract

Strategic planning is an essential tool for the success of organizations in a dynamic and competitive business environment. This study is justified by recognizing the importance of strategic planning as an indispensable instrument for the survival and growth of companies. The general objective was to analyze the main theoretical and practical approaches related to strategic planning. The methodology used was a literature review with a qualitative and descriptive approach. The research was conducted based on the Scientific Electronic Library Online (SciELO) database, covering publications from 2019 to 2023. It is concluded that strategic planning is crucial for the sustainable success of organizations, providing clear direction, optimizing resource allocation, and strengthening risk management, enabling companies to navigate with confidence in the current business scenario.

**Keywords:** Planning, Strategic, Tool, Organization.

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o sucesso das organizações em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Através dele, as empresas podem estabelecer diretrizes claras, definir metas e alinhar recursos para alcançar seus objetivos a longo prazo. Com a globalização e a rápida evolução tecnológica, o planejamento estratégico torna-se crucial para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável das organizações. Em um contexto em que as mudanças ocorrem de forma acelerada, o planejamento estratégico proporciona às organizações uma visão holística do seu ambiente interno e externo, permitindo identificar oportunidades de mercado, antecipar ameaças e adaptar-se às transformações do cenário empresarial.

Além disso, o planejamento estratégico promove a coordenação e integração de todas as áreas e níveis hierárquicos dentro da organização. Ao definir objetivos claros e compartilhados, ele alinha os esforços de todos os colaboradores, incentivando a colaboração e o trabalho em equipe. Dessa forma, as empresas podem aproveitar ao máximo o potencial de seus recursos humanos e técnicos, aumentando sua eficiência e eficácia operacional. O planejamento estratégico também é essencial para a gestão proativa de riscos e incertezas. Ao antecipar possíveis desafios e desenvolver planos de contingência, as organizações podem minimizar impactos negativos e manter-se resilientes frente a crises e turbulências, proporcionando maior estabilidade e sustentabilidade aos negócios.

O estudo justificou-se pela sua importância para a sociedade e a comunidade acadêmica. No cenário empresarial, o planejamento estratégico se destaca como uma ferramenta indispensável para o sucesso das organizações. Ele permite que as empresas definam seus objetivos de longo prazo e desenvolvam estratégias para alcançá-los de forma eficiente e eficaz. Ao estabelecer metas claras e alinhadas com a visão da empresa, as organizações podem concentrar seus recursos e esforços nas áreas que mais contribuem para o crescimento e a sustentabilidade do negócio. Além disso, proporciona uma vantagem competitiva significativa às organizações, ao analisar o ambiente externo e interno, identificando oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos, permitindo que as empresas se posicionem de forma mais competitiva no mercado.

Diante do exposto, emergiu a questão norteadora: Como o planejamento estratégico pode ser otimizado e adaptado às constantes mudanças no ambiente empresarial, garantindo o sucesso e a sustentabilidade das organizações?

O objetivo geral deste estudo buscou analisar as principais abordagens teóricas e práticas relacionadas ao planejamento estratégico e possui como objetivos específicos: discorrer sobre as teorias e conceitos fundamentais relacionados ao planejamento estratégico, explorando sua evolução ao longo do tempo e suas aplicações nas organizações; compreender os principais desafios e tendências enfrentados pelas organizações, destacando como esses fatores influenciam a formulação e implementação do planejamento estratégico, bem como suas implicações para o sucesso empresarial; e descrever como empresas que obtiveram êxito na implementação de estratégias de planejamento estratégico, buscando extrair lições aprendidas e melhores práticas que possam ser aplicadas para otimizar o processo de planejamento e aumentar a eficácia organizacional.



## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O estudo em questão realizou uma revisão da literatura com abordagem qualitativa e descritiva, permitindo, a partir dessa técnica, coletar dados divididos em cinco etapas: identificação do tema e seleção da hipótese; critérios para inclusão e exclusão de estudos; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos; avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; interpretação dos resultados; e apresentação da revisão e síntese do conhecimento.

As pesquisas foram realizadas na base de dados da Scientific Electronic Library Online (SciELO). Todo material encontrado foi analisado e selecionado conforme a temática discutida e o ano de publicação, abrangendo o período de 2019 a 2023. Os critérios de inclusão foram: artigos publicados na íntegra em português, com disponibilidade do texto de forma integral e publicados no período de 2019 a 2023. Os critérios de exclusão foram: artigos com publicação fora do recorte temporal de 2019 a 2023.

Neste trabalho, a revisão da literatura qualitativa e descritiva incluiu consultas a livros, dissertações, artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Matias (2019), Cruz (2019), Brasil (2019), Junior e Ribeiro (2020), Almeida (2020), Alves (2021), Cecílio (2022), Chiavenato (2022) e Dos Santos, Colares e Sabino (2023). O período dos artigos pesquisados abrange os trabalhos publicados nos últimos cinco anos.

As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Planejamento Estratégico”, “Ferramenta de Sucesso” e “Organizações”. A análise de dados foi realizada por meio de leitura e interpretação dos dados encontrados nas respectivas publicações, buscando responder aos levantamentos propostos pela temática abordada.

### 2.2 Resultados e Discussão

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações, proporcionando não apenas sobrevivência, mas também prosperidade em um ambiente empresarial cada vez mais desafiador. É um processo que vai além de uma formalidade, sendo a espinha dorsal que sustenta o crescimento sustentável de uma empresa.

Para compreender a importância do Planejamento Estratégico, é fundamental entender sua natureza, como destaca Alves (2021). Ele enfatiza que o Planejamento Estratégico é um exercício de previsão e direcionamento, envolvendo a definição clara de metas alinhadas com a missão, visão e valores da organização. Essa abordagem proporciona um propósito unificador e orienta as atividades e decisões subsequentes.

Um aspecto crucial para o sucesso do Planejamento Estratégico é a análise cuidadosa do ambiente externo e interno da empresa, conforme apontado por Brasil (2019). Compreender as tendências de mercado, as demandas dos consumidores, a concorrência e os recursos internos disponíveis é essencial para formular estratégias robustas e adaptáveis.

Brasil (2019) também ressalta que o Planejamento Estratégico não é estático, mas sim dinâmico e flexível, exigindo uma abordagem interativa. Isso implica revisar e ajustar continuamente as estratégias com base no feedback e nos resultados obtidos, o que destaca a importância da adaptabilidade e da capacidade de resposta às mudanças.

Além disso, a comunicação e o engajamento de todas as partes interessadas são fundamentais, como observado por Cecílio (2023). A transparência e a colaboração garantem

que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos, promovendo um ambiente propício ao sucesso da empresa.

Cecílio (2023) também destaca que o Planejamento Estratégico não só orienta as operações diárias, mas também é uma ferramenta eficaz para a alocação de recursos. Identificar áreas prioritárias de investimento e otimizar a utilização de capital, tempo e talento humano são aspectos cruciais desse processo.

Chiavenato (2022) ressalta a existência de diferentes abordagens para o Planejamento Estratégico, como o planejamento corporativo, que se concentra nos objetivos de longo prazo de toda a organização. Cada abordagem tem características distintas e aplicabilidades específicas, evidenciando a necessidade de uma análise cuidadosa na escolha da estratégia mais adequada.

O Planejamento Estratégico abrange uma variedade de abordagens que visam direcionar as organizações rumo ao sucesso em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo. Além do planejamento corporativo, que define a direção geral da empresa, há também o planejamento de negócios, funcional, tático e operacional, cada um com sua importância e contribuição específica para a consecução dos objetivos organizacionais.

Conforme destacado por Cruz (2019), o planejamento de negócios concentra-se em unidades específicas dentro da organização, adaptando as estratégias corporativas para as necessidades operacionais de cada área. Essa abordagem mais detalhada permite uma implementação mais eficaz das estratégias em nível operacional, garantindo alinhamento com os objetivos corporativos gerais.

Marconi e Lakatos (2022) ressaltam que todos os tipos de planejamento estratégico são igualmente cruciais para o sucesso organizacional, trabalhando em conjunto para traduzir os objetivos de longo prazo em ações tangíveis em todos os níveis da empresa. Essa visão enfatiza a importância da integração e coordenação entre os diferentes níveis de planejamento.

De acordo com Dos Santos, Colares e Sabino (2023), o planejamento tático, voltado para o curto e médio prazo, desempenha um papel fundamental na implementação das estratégias definidas nos níveis corporativo, de negócios e funcional. Ele se preocupa principalmente com a alocação de recursos e a coordenação de atividades para alcançar os objetivos estabelecidos.

O planejamento operacional é o mais detalhado e de curto prazo, envolvendo a execução diária das atividades necessárias para atingir os objetivos definidos nos planos táticos. Ele está preocupado com a gestão eficiente de recursos, processos e pessoas para garantir a entrega consistente de resultados (JUNIOR; RIBEIRO, 2020).

Matias (2019) destaca que o sucesso do Planejamento Estratégico depende não apenas da definição de metas e estratégias, mas também de uma compreensão profunda do ambiente externo e interno da organização. O processo estratégico integra uma análise abrangente do ambiente externo e interno, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões informadas.

No cenário competitivo e dinâmico dos negócios, percebe-se uma interdependência entre os diferentes tipos de planejamento estratégico, com cada um desempenhando um papel específico na consecução dos objetivos organizacionais. Segundo Cruz (2019), “o planejamento de negócios se concentra em unidades específicas dentro da organização, como departamentos ou linhas de produtos.” Esse tipo de planejamento adapta as estratégias corporativas para necessidades operacionais específicas.



Matias (2019), também proporciona uma visão abrangente do presente e futuro da organização, identificando oportunidades, desafios e recursos necessários para enfrentá-los. Ao integrar análises do ambiente externo e interno, o processo oferece uma base sólida para tomadas de decisões informadas.

Por sua vez, Sousa, Oliveira e Alves (2021) ressaltam que uma das principais vantagens do Planejamento Estratégico é sua capacidade de alinhar todos os níveis da organização em torno de objetivos comuns. Isso promove coesão e comprometimento, aumentando a eficácia na implementação das estratégias delineadas.

Além disso, Zamberlan *et al.* (2019) observam que o Planejamento Estratégico oferece uma estrutura para a alocação eficiente de recursos, priorizando iniciativas de acordo com os objetivos estratégicos. Essa otimização é crucial em ambientes competitivos. Ao mesmo tempo, Zamberlan *et al.* (2019) ressaltam que o Planejamento Estratégico permite às organizações antecipar e responder proativamente às mudanças do ambiente de negócios, aumentando sua resiliência e vantagem competitiva.

Contudo, como enfatiza Matias (2019) em seu estudo, é essencial adotar uma abordagem holística e flexível para colher os benefícios do Planejamento Estratégico. O processo deve ser contínuo, adaptando-se às mudanças do ambiente e novas informações.

O Planejamento Estratégico é muito mais do que um documento ou um conjunto de diretrizes - é um mindset que permeia toda a cultura organizacional. Ao adotar uma abordagem estratégica para a tomada de decisões e a execução de iniciativas, as organizações podem navegar com sucesso pelos desafios do mundo dos negócios e alcançar seus objetivos de longo prazo, garantindo um futuro próspero e sustentável (CRUZ, 2019).

Nas últimas décadas, as organizações têm se destacado por sua adaptabilidade e resiliência diante de um ambiente dinâmico e imprevisível, conforme observado por Cruz (2019). Moldadas por um contexto globalizado e digitalizado, essas organizações demandam flexibilidade, inovação e uma mentalidade ágil para prosperar.

Chiavenato (2022) resalta que uma das características marcantes das organizações é sua capacidade de se reinventar rapidamente. Essas organizações compreendem que a rigidez é um obstáculo ao progresso e, portanto, adotam estruturas organizacionais mais fluidas e horizontais, permitindo uma tomada de decisão ágil e descentralizada.

Além disso, as organizações valorizam a diversidade e a inclusão como elementos fundamentais de sua cultura, conforme aponta Cecílio (2022). Reconhecem que a diversidade de experiências e perspectivas impulsiona a criatividade e a inovação, resultando em ambientes de trabalho mais enriquecedores.

Por outro lado, Cecílio (2022) também destaca que a capacidade de adaptação das organizações também se estende ao ambiente externo. Elas estão constantemente atentas às mudanças no mercado e na sociedade, ajustando suas estratégias e operações de acordo com as demandas emergentes.

A tecnologia desempenha um papel crucial nesse processo de adaptação. As organizações contemporâneas estão sempre buscando aproveitar as últimas inovações tecnológicas para melhorar sua eficiência, produtividade e experiência do cliente. Da automação de processos à análise de big data, da inteligência artificial à realidade aumentada, essas organizações estão na vanguarda da transformação digital, utilizando a tecnologia como uma alavanca para impulsionar o crescimento e a inovação (BRASIL, 2019).

Apesar das vantagens e características positivas, as organizações enfrentam desafios significativos, como aponta Alves (2021). A velocidade das mudanças, a concorrência acir-

rada e as demandas por responsabilidade social corporativa exigem que essas organizações sejam ágeis e conscientes em suas práticas empresariais.

Ainda para Alves (2021), as organizações representam uma nova era de negócios, onde a adaptação e a resiliência são fundamentais para o sucesso. Essas organizações abraçam a mudança como uma oportunidade de crescimento e inovação, e estão constantemente buscando maneiras de se reinventar e se manter relevantes em um mundo em constante transformação.

Nos meandros do mundo empresarial, onde a competitividade é acirrada e as mudanças são constantes, o Planejamento Estratégico emerge como uma bússola indispensável para as organizações navegarem com segurança em mares turbulentos. Longe de ser uma mera formalidade administrativa, essa ferramenta é a espinha dorsal que sustenta o sucesso e a sustentabilidade das empresas modernas (ALVES, 2021).

O Planejamento Estratégico, como destacado por Almeida (2020), é um processo essencial para estabelecer objetivos claros e definir os caminhos necessários para alcançá-los. Ele não apenas prevê as mudanças do ambiente externo, mas também promove a adaptação proativa das organizações às novas realidades, permitindo que elas se posicionem de maneira competitiva no mercado.

Uma das principais vantagens do Planejamento Estratégico, de acordo com Alves (2021), é a sua capacidade de alinhar as diversas áreas e níveis hierárquicos de uma empresa em torno de um propósito comum. Ao envolver todos os stakeholders no processo de definição de metas e na elaboração de planos de ação, ele cria um senso de pertencimento e engajamento que fortalece o tecido organizacional.

Além disso, o Planejamento Estratégico funciona como um instrumento de gestão do risco, permitindo que as empresas identifiquem ameaças potenciais e desenvolvam estratégias para mitigá-las. Isso é especialmente relevante em um cenário onde a volatilidade econômica e geopolítica pode impactar significativamente os negócios (BRASIL, 2019).

Outro aspecto crucial é a capacidade do Planejamento Estratégico de promover a inovação e a diferenciação no mercado. Ao estimular a reflexão sobre as competências essenciais da organização e as tendências do setor, ele cria um ambiente propício à geração de ideias e ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos (DOS SANTOS; COLARES; SABINO, 2023).

Entretanto, como observado por Matias (2019), é importante ressaltar que o Planejamento Estratégico não é um fim em si mesmo, mas sim um processo contínuo e iterativo. As organizações devem estar preparadas para revisar e ajustar suas estratégias conforme necessário, em resposta às mudanças do ambiente e às novas oportunidades que surgem.

Para Matias (2019), o Planejamento Estratégico vai além de uma simples ferramenta de gestão; é um elemento fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Ao fornecer uma visão de longo prazo, promover a coesão interna e estimular a inovação, ele capacita as empresas a enfrentarem os desafios do mundo empresarial em constante transformação com confiança e resiliência.

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta essencial para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Longe de ser apenas um exercício teórico, o planejamento estratégico é uma abordagem sistemática e proativa que orienta as ações presentes em direção aos objetivos futuros, permitindo que as organizações se adaptem às mudanças do ambiente, antecipem tendências e alcancem vantagem competitiva (ZAMBELAN *et al.*, 2019).

O cerne do planejamento estratégico reside na definição clara da visão, missão e valores da organização, bem como na análise cuidadosa do ambiente externo e interno em que ela opera. Segundo Zambelan *et al.* (2019), isso implica compreender as demandas do mercado, identificar oportunidades e ameaças, conhecer os pontos fortes e fracos da organização e entender as expectativas e necessidades dos stakeholders. Com essa compreensão, o planejamento estratégico permite que as organizações estabeleçam objetivos claros e factíveis, desenvolvam estratégias coerentes e aloquem recursos de forma eficiente. Percebe-se que essa abordagem sistemática é fundamental para garantir a relevância e a eficácia das estratégias adotadas.

Além disso, um dos principais benefícios do planejamento estratégico é a criação de um senso de direção compartilhado dentro da organização. Junior e Ribeiro (2020) destacam que, quando todos os membros da equipe estão alinhados com os objetivos estratégicos, é mais fácil coordenar esforços, promover a colaboração e manter o foco nas prioridades estabelecidas. Eles afirmam que “o planejamento estratégico proporciona uma estrutura para avaliar o desempenho e ajustar as estratégias conforme necessário” (JUNIOR; RIBEIRO, 2020, p. 45), garantindo que a organização permaneça ágil e adaptável em um ambiente em constante mudança. Isso revela a importância de uma gestão proativa e integrada para o sucesso organizacional.

Outro aspecto fundamental do planejamento estratégico é sua capacidade de promover a inovação e a diferenciação competitiva. Chiavenato (2022) argumenta que, ao antecipar as tendências do mercado e identificar novas oportunidades, as organizações podem desenvolver produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades dos clientes de maneira única e eficaz. Ele também observa que, ao alinhar as atividades operacionais com os objetivos estratégicos, o planejamento estratégico ajuda as organizações a otimizar seus processos internos, reduzir custos e melhorar a eficiência. Isso, por sua vez, aumenta a vantagem competitiva das empresas no mercado. De acordo com Chiavenato (2022, p. 102), “Alinhar as atividades operacionais com os objetivos estratégicos ajuda as organizações a otimizar processos internos, reduzir custos e melhorar a eficiência”.

Por fim, é importante ressaltar que o planejamento estratégico não é um exercício estático, mas sim um processo contínuo e iterativo. Chiavenato (2022) enfatiza que, à medida que o ambiente externo evolui e as circunstâncias internas mudam, as organizações devem revisar e ajustar regularmente suas estratégias para garantir sua relevância e eficácia a longo prazo. Dessa forma, investir no desenvolvimento e na implementação de um planejamento estratégico robusto é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um mundo cada vez mais complexo e imprevisível. Conclui-se que a adaptabilidade e a visão de longo prazo são elementos cruciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente empresarial.

### 3. CONCLUSÃO

Através da realização deste estudo, foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo uma compreensão aprofundada sobre a importância do planejamento estratégico no sucesso das organizações. O estudo evidenciou que, em um cenário marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a capacidade de planejar estrategicamente é essencial para que as empresas possam antecipar tendências, responder às mudanças e alinhar seus recursos de maneira eficaz. Ao definir objetivos claros, metas mensuráveis e estratégias bem delineadas, as organizações são capazes de não apenas sobreviver, mas também prosperar em um mercado competitivo e dinâmico.

Foi verificada a resposta ao problema proposto, uma vez que a pesquisa permitiu demonstrar como o planejamento estratégico proporciona uma visão de longo prazo para a organização, ampliando o horizonte de planejamento e permitindo a identificação de oportunidades e ameaças potenciais. Ao engajar todas as partes interessadas no processo de planejamento, a organização assegura que seus objetivos estejam alinhados com a visão e a missão corporativas, promovendo coesão e compromisso entre os colaboradores. Além disso, o planejamento estratégico facilita a alocação eficiente de recursos, direcionando investimentos para áreas de maior impacto e retorno, o que resulta em maior eficiência operacional e competitividade.

A pesquisa também apresentou algumas limitações. A principal limitação foi a restrição da análise aos artigos e materiais disponíveis na base de dados da SciELO, o que pode ter excluído outras fontes relevantes. Além disso, a revisão de literatura foi limitada ao período de 2019 a 2023, o que pode não refletir completamente as evoluções e tendências mais recentes no campo do planejamento estratégico. Outra limitação foi a exclusão de artigos em outros idiomas que poderiam ter contribuído com perspectivas diferentes e complementares.

Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa, incluindo uma análise mais abrangente que considere outras bases de dados e fontes de informação, além de incorporar estudos de caso de diferentes setores e contextos organizacionais. Recomenda-se também uma investigação longitudinal para observar como as práticas de planejamento estratégico evoluem ao longo do tempo e seu impacto no desempenho organizacional.

Em suma, o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso sustentável das organizações. Ao fornecer uma direção clara, otimizar a alocação de recursos e fortalecer a gestão de riscos, essa ferramenta capacita as empresas a navegar com confiança no ambiente empresarial. A implementação eficaz do planejamento estratégico não apenas aprimora o desempenho organizacional, mas também promove uma cultura de melhoria contínua e inovação, essencial para a longevidade e o crescimento das organizações

## Referências

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- ALVES, B. N. P. de. A utilização da ferramenta 5W2H: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico. 2021. 64f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Natal, 2021.
- BRASIL. **Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Oeste do Pará - PDI 2019-2023**. 2019. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/proplan/gestao-institucional/pdi/>. Acesso em: 7 mar. 2024
- CECÍLIO, V. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**. v. 73, n. 1, p. 136-167, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i1.4525>. Acesso em: 18 out. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- CRUZ, T. **Planejamento Estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019. GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DOS SANTOS, P. COLARES; SABINO, W. Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 914 - 935, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9912>. Acesso em: 8 abr. 2024.

JUNIOR, I. I. B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento Estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Revista Qualia a Ciência em Movimento**, v. 6, n. 2, p. 01-26, jul./dez. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. Atualização João Bosco Medeiros. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MATIAS, P. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4.ed. São Paulo, 2019.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

ZAMBERLAN, L. et. al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2019.

# **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE**

*THE IMPORTANCE OF RELATIONSHIP MARKETING FOR CUSTOMER LOYALTY*

Francisca de Assis Araújo Serejo

**21**

## Resumo

A fidelidade do cliente não apenas assegura um fluxo de receita consistente, mas também pode ser determinante para o sucesso a longo prazo de uma empresa. Em vista disso, a gestão de relacionamento com o cliente (CRM), por meio do marketing de relacionamento, pode representar estratégia crucial para conquistar e manter a fidelização dos clientes. Todavia, as empresas enfrentam a necessidade de adotar estratégias de marketing de relacionamento altamente personalizadas, investir em tecnologia avançada, gerenciar grandes volumes de dados de clientes e, ao mesmo tempo, manter um compromisso constante com a inovação e a adaptação às mudanças do mercado para superar essas dificuldades e alcançar a tão desejada fidelização do cliente. O objetivo geral deste trabalho foi compreender a importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes nas empresas. A metodologia adotada tratou-se de uma revisão de literatura qualitativa e descritiva através da consulta a livros físicos e a artigos de periódicos, nas bases eletrônicas Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO), publicados de 2009 a 2023, em língua portuguesa. Deduziu-se que o marketing de relacionamento não é apenas uma abordagem comercial, mas uma filosofia que coloca o cliente no centro de todas as ações e decisões da empresa, criando relacionamentos sólidos e duradouros que são essenciais para o sucesso a longo prazo. Por meio da gestão de relacionamento com o cliente (CRM), as empresas podem coletar, analisar e utilizar informações valiosas para melhorar a experiência do cliente, personalizar o atendimento e manter relacionamentos duradouros.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento, Fidelização do cliente, Gestão de relacionamento com o cliente.

## Abstract

Customer loyalty not only ensures a consistent revenue stream, but it can also be critical to a company's long-term success. In view of this, customer relationship management (CRM), through relationship marketing, can represent a crucial strategy for gaining and maintaining customer loyalty. However, companies face the need to adopt highly personalized relationship marketing strategies, invest in advanced technology, manage large volumes of customer data and, at the same time, maintain a constant commitment to innovation and adaptation to market changes to overcome these difficulties and achieve the much-desired customer loyalty. The general objective of this work was to understand the importance of relationship marketing for customer loyalty in companies. The methodology adopted was a qualitative and descriptive literature review through consultation of physical books and periodical articles, in the electronic databases Google Scholar and Scientific Electronic Library Online (SciELO), published from 2009 to 2023, in Portuguese. It was deduced that relationship marketing is not just a commercial approach, but a philosophy that puts the customer at the center of all the company's actions and decisions, creating solid and lasting relationships that are essential for long-term success. Through customer relationship management (CRM), companies can collect, analyze and use valuable information to improve the customer experience, personalize service and maintain lasting relationships.

**Keywords:** Relationship marketing, Customer loyalty, Customer relationship management.

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto empresarial, caracterizado por mudanças constantes e uma concorrência cada vez mais acirrada, tem exigido que a busca pela fidelização do cliente torne-se uma das principais preocupações das empresas. A fidelidade do cliente não apenas assegura um fluxo de receita consistente, mas também pode ser um fator determinante para o sucesso a longo prazo de uma empresa. Nesse contexto, a gestão de relacionamento com o cliente (CRM), por meio do marketing de relacionamento, pode representar estratégia crucial para conquistar e manter a fidelização dos clientes.

À medida que as empresas competem pelo apoio e preferência do cliente, a compreensão da importância do marketing de relacionamento se torna crucial para sobreviver e prosperar no mercado atual. O relacionamento sólido e contínuo entre as empresas e seus clientes tornou-se um diferencial competitivo vital para o sucesso a longo prazo. Conseqüentemente, a importância do marketing de relacionamento para a fidelização do cliente caracteriza um tema de relevância incontestável no ambiente empresarial moderno.

Outrossim, a crescente globalização, a proliferação das redes sociais e a fácil acessibilidade à informação transformaram a relação entre empresas e clientes em um campo altamente dinâmico e mutável. Nesse contexto, a atração de novos clientes e a manutenção da base existente são desafios que demandam uma abordagem estratégica e direcionada. O marketing de relacionamento se destaca como uma abordagem estratégica que vai além da mera transação comercial, enfatizando a construção de laços duradouros e significativos entre as organizações e seus clientes.

A relevância deste tema reside na necessidade premente das empresas de compreenderem como o marketing de relacionamento pode influenciar positivamente a fidelização do cliente. A fidelização não apenas reduz os custos de aquisição de novos clientes, mas também aumenta o valor vitalício do cliente, promovendo a estabilidade financeira e a sustentabilidade das empresas. Portanto, investigar e compreender a importância do marketing de relacionamento para a fidelização do cliente é fundamental para as organizações que buscam prosperar em um ambiente de negócios competitivo e em constante evolução.

Às empresas, o desafio fidelizar clientes por meio do marketing reside na crescente complexidade do ambiente de negócios moderno. A constante evolução das preferências dos consumidores, as mudanças tecnológicas rápidas e a concorrência acirrada tornaram a tarefa de construir relacionamentos duradouros mais desafiadora do que nunca. Além disso, a facilidade de comparação de produtos e serviços, impulsionada pela acessibilidade à informação e às mídias sociais, significa que os clientes têm mais opções do que nunca, tornando a conquista de sua fidelidade um processo delicado.

As empresas enfrentam a necessidade de adotar estratégias de marketing de relacionamento altamente personalizadas, investir em tecnologia avançada, gerenciar grandes volumes de dados de clientes e, ao mesmo tempo, manter um compromisso constante com a inovação e a adaptação às mudanças do mercado para superar essas dificuldades e alcançar a tão desejada fidelização do cliente. A partir desse contexto, este trabalho procurou responder: como o marketing de relacionamento pode ser utilizado pelas empresas para a fidelização de clientes?

Como forma de se obter resposta ao problema da pesquisa, definiu-se como objetivo



geral compreender a importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes nas empresas. Para se atingir o objetivo geral, o específico tratou-se de assimilar os aspectos do marketing de relacionamento na gestão da relação da empresa com o cliente.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para a efetuação deste trabalho de pesquisa, adotou-se uma revisão de literatura através de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa bibliográfica foi efetuada através da consulta a livros físicos e artigos de periódicos nas bases eletrônicas Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Selecionou-se publicações datadas de 2009 a 2023 (últimos 14 anos), em língua portuguesa, mediante leitura analítica, num total de 17 artigos e 8 citados. Na busca por materiais pertinentes ao tema e problema deste trabalho, utilizou-se as seguintes palavras-chaves: marketing de relacionamento; fidelização do cliente; gestão de relacionamento com o cliente.

### 2.2 Resultados e discussão

O marketing é uma atividade que engloba o processo de concepção, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias. Seu objetivo principal é facilitar a satisfação nas relações de troca com os clientes e, ao mesmo tempo, estabelecer e manter relações positivas com os diversos stakeholders em um ambiente empresarial em constante evolução (Pride; Ferrel, 2015).

A definição de marketing tem evoluído e apresentado diferentes perspectivas que se complementam em relação à satisfação do consumidor e ao estabelecimento de relacionamentos. De acordo com Kotler (2019), o marketing envolve a operação nos mercados para realizar transações que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Ademais, o marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos satisfazem suas demandas e aspirações através da oferta de produtos e serviços pelas empresas. Fundamenta-se no conceito de troca e se desenvolve à medida que a sociedade e suas organizações crescem e demandam especializações (Las Casas, 2017).

Do ponto de vista das empresas, além de alcançar altos níveis de satisfação dos consumidores de seus produtos e serviços, Kotler (2019) afirmam que o marketing aborda a identificação e atendimento das demandas humanas e sociais. Em resumo, de acordo com os autores, o marketing pode ser considerado um recurso para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que gera lucro para a organização.

É válido destacar que o marketing é um conjunto de atividades ligadas à organização, envolvendo o desenvolvimento, comunicação e entrega de valor aos clientes, ao mesmo tempo em que administra os relacionamentos e gera benefícios mútuos. Nas palavras de Cobra (2009), o marketing é um sistema que busca identificar e compreender as necessidades essenciais dos consumidores em relação a produtos e serviços, promovendo a demanda por sua produção e ampliação.

Além disso, o cerne do marketing reside na busca por acordos satisfatórios, nos quais tanto os consumidores quanto as empresas podem obter benefícios. Os autores também inferem que os clientes esperam obter uma forma de recompensa ou vantagem que supere os gastos incorridos em uma transação de (Pride; Ferrel, 2015).

Na interação empresa-cliente, o cliente forma expectativas sobre o comportamento futuro da empresa. Assim, ao realizar ações de marketing, a empresa busca satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, responsabilizando-se por proporcionar valor aos clientes e obter lucro (Braga; Barbosa, 2021).

Em um mercado altamente competitivo, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e bem informados, e há uma abundância de ofertas, o sucesso de uma empresa depende da adaptação na entrega de valor ao seu público-alvo. Uma maneira de criar valor para o cliente é através da manutenção de um relacionamento contínuo, especialmente no pós-venda (Pessoa; Borges, 2023).

As organizações buscando fortalecer o relacionamento com o cliente, podem enxergar no marketing de relacionamento um recurso para que o mesmo considere menos interessante escolher um concorrente. Para Kotler (2019), o marketing de relacionamento é a construção de relações a longo prazo satisfatórias entre consumidor, fornecedor e distribuidor. Assim, as relações comerciais são mantidas e as empresas desenvolvem confiança e relacionamento com os todos.

O marketing de relacionamento se refere à construção de uma relação centrada em um produto ou serviço específico. Para eles, é um processo que inclui a personalização da relação com clientes individuais, a expansão dos serviços principais com benefícios adicionais, a implementação de preços que promovem a fidelidade e a comunicação eficaz com a empresa para aprimorar o desempenho junto aos consumidores (Barreto; Crescittelli, 2013).

O marketing de relacionamento vai além das relações entre a organização e seus clientes, abrangendo também outras áreas. De acordo com Madruga (2010), ele envolve atrair, fortalecer e ampliar o relacionamento com diversos públicos, como clientes finais, intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais, promovendo uma visão de longo prazo que resulta em benefícios compartilhados.

O marketing de relacionamento vai além de simples recompensas na busca pela fidelização do cliente. A gestão do relacionamento com o consumidor deve ser prudente e proativa, fundamentada em uma cultura de serviços sustentável na organização. Além disso, é crucial manter uma interação contínua com o cliente, aprimorando a capacidade de oferecer soluções de forma competitiva. Gummesson (2010), nesse sentido, assimila o marketing de relacionamento como uma interação recíproca em um ambiente de relacionamento.

As mudanças nas necessidades dos consumidores, a crescente competição, a economia orientada para serviços e o avanço das tecnologias de informação levaram o setor industrial à era da informação. Isso possibilitou às empresas uma relação mais eficaz com seus clientes, tornando o marketing de relacionamento uma vantagem competitiva (Faria *et al.*, 2014).

Diante da crescente competitividade e das mudanças no mercado, o marketing de relacionamento em uma empresa pode proporcionar o entendimento das necessidades e preferências de seus consumidores. Além disso, é essencial analisar os aspectos positivos, neutros e, especialmente, os pontos fracos na organização, inclusive em relação aos concorrentes (Maso, 2010).

Essa modalidade de marketing emerge como uma estratégia para que as organizações alcancem resultados positivos diante das complexidades do mercado. O uso do marketing de relacionamento orienta as ações de marketing, adotando a filosofia dos relacionamentos, uma parte intrínseca da sociedade, tal como nas interações entre as pessoas.

Manter conexões e parcerias no ambiente de negócios também se mostra fundamental (Carvalho; Assunção; Moreira, 2018).

Com as frequentes mudanças no cenário de mercado, as empresas não devem se restringir apenas às estratégias de marketing voltadas para vendas. Nesse contexto, o marketing de relacionamento surge com o objetivo de estreitar os laços entre a organização e seus clientes, concentrando-se na manutenção de um relacionamento contínuo após a venda (Braga; Barbosa, 2021).

É relevante destacar que satisfazer e fidelizar clientes requer a medição, gestão e criação de valor. A fidelização é parte fundamental da missão empresarial, englobando a integração de sistemas de informação e a geração de valor, convertendo clientes satisfeitos em clientes fiéis. Avaliar a fidelização e o impacto dos sistemas de gestão de relacionamento com clientes é crucial para estabelecer conexões (Oliveira; Santos, 2014).

Visando manter a fidelidade dos clientes, é essencial que os profissionais de marketing desenvolvam estratégias nas organizações que superem as da concorrência, visando a satisfação e a excelência para gerar a fidelização, além de buscar atender às expectativas de sua clientela (Almeida; Estender, 2017).

Os clientes impulsionam o crescimento e a participação da empresa em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, é fundamental que a empresa esteja atenta às necessidades que atendam às expectativas dos clientes. Quanto mais satisfeitos os clientes estiverem, maior será a fidelidade à empresa ou marca, o que resulta em uma fonte de divulgação e lucro (Pessoa; Borges, 2023).

Nota-se, portanto, a relevância do marketing de relacionamento em empresas que almejam a fidelização de clientes, uma vez que essa fidelização é essencial para aumentar sua competitividade. As empresas reconhecem que o investimento em marketing de relacionamento é eficaz, pois permite uma relação adequada com o cliente, tratando-o de forma personalizada, identificando suas preferências e necessidades (Almeida; Estender, 2017).

De acordo com Oliveira e Agrello (2017), o marketing de relacionamento é uma estratégia adotada por empresas que buscam o sucesso, envolvendo a aquisição de novos clientes e a fidelização dos existentes, ao mesmo tempo em que mantêm seus clientes antigos. Isso visa a compreender as diretrizes necessárias para alcançar seus objetivos.

Para aplicar o marketing de relacionamento com sucesso, é essencial, à empresa, compreender as necessidades dos clientes, especialmente em um mercado competitivo. Para manter clientes por meio do marketing de relacionamento, a empresa deve se destacar no atendimento, na qualidade e nas promoções, obtendo uma vantagem competitiva. Vale destacar que o relacionamento com o cliente não se encerra após a venda (Braga; Barbosa, 2021).

A empresa deve fidelizar o cliente e manter contato para avaliar sua satisfação e possíveis compras futuras, bem como sua disposição para recomendar a empresa a outros potenciais clientes. Quando os clientes promovem a empresa, demonstram alta satisfação e compartilham informações favoráveis, tornando-se parceiros que reduzem os custos de aquisição de novos clientes (Oliveira; Oliveira; Silva, 2015).

Investir no relacionamento com o cliente e resolver conflitos é crucial. Problemas simples, se não tratados, geram prejuízos indiretos. Quando as empresas oferecem além do atendimento básico, conquistam confiança, fidelidade e satisfação dos clientes, resultando em desempenho financeiro positivo, estimulando compras frequentes e a fidelização (Ramos *et al.*, 2021).

Zenone (2017) destaca a crescente busca das empresas por compreender seus clientes, ouvindo suas exigências, expectativas e necessidades. Nesse contexto, o marketing de relacionamento assume relevância, pois as empresas não apenas vendem produtos, mas também estabelecem relacionamentos visando à fidelização dos clientes.

De acordo com Bareto e Crescitelli (2013), é possível identificar cinco abordagens do marketing de relacionamento voltadas para a construção de relações de fidelidade com o cliente: 1) Conquista; 2) Ativação; 3) Fidelização; 4) Retenção; e 5) Recuperação.

O marketing de relacionamento, nesse contexto, atua como uma ferramenta que estabelece e fortalece relações sólidas entre a empresa e seus clientes, afetando a satisfação por meio da: qualidade dos produtos e serviços, percepção de preço, condições de pagamento, cumprimento de prazos e compromissos, disponibilidade de produtos ou serviços, entrega eficaz, comunicação atenciosa, diálogo comprometido, vantagens financeiras e facilidade de compra (Zenone, 2017).

Como estratégia, o marketing de relacionamento, requer planejamento e a constante construção de vínculos com clientes, oferecendo-lhes valor e satisfação ao longo dessa relação contínua. Segundo Oliveira e Agrello (2017), essa abordagem é mais adequada para clientes que apresentam potencial de lucratividade relevante, permitindo que a empresa alcance objetivos de longo prazo.

Augusto e Almeida Júnior (2018) destacam que, em relação à entrega de valor e satisfação dos clientes, o marketing de relacionamento se baseia na manutenção de negociações contínuas com os mesmos clientes, com o objetivo de promover a fidelidade e a satisfação do público-alvo, resultando em rentabilidade.

O Marketing de Relacionamento busca atrair, manter e ampliar relações com clientes, sendo crucial para o sucesso das organizações. Nesse contexto, Zenone (2017) destaca aspectos essenciais na fidelização de clientes: planejamento estratégico, satisfação, confiança e comprometimento.

Outrossim, o marketing de relacionamento faz uso da ferramenta gestão de relacionamento com o cliente (CRM), *customer relationship management*, com o objetivo de atender e fortalecer a fidelização do cliente. Essa ferramenta é um suporte às iniciativas do marketing de relacionamento, pois seus elementos contribuem para a obtenção, desenvolvimento e análise de informações sobre os clientes, auxiliando na entrega de valor que visa satisfazê-los (Barreto; Crescitelli, 2013).

Através do CRM, é possível, à empresa, identificar clientes leais, impulsionar compras, e prever suas preferências, retendo-os a longo prazo para aumentar a rentabilidade. Seu objetivo principal é elevar a satisfação e a retenção de clientes, tornando as ofertas e benefícios um obstáculo à troca por concorrentes (Augusto; Almeida Júnior, 2018).

O CRM inclui agilidade na resposta a questões com informações precisas, fornecidas aos funcionários durante o atendimento ao cliente. Ademais, a qualidade das informações fornecidas pelo CRM ajuda a compreender melhor as necessidades do cliente, o momento em que as deseja e os critérios pelos quais está disposto a pagar pelo produto ou serviço da empresa (Zenone, 2017).

Sobre a relação entre marketing de relacionamento e CRM, Madruga (2010) esclarece que, embora confundidos, são conceitos distintos, mas complementares e com a mesma direção. Ele sugere que o marketing de relacionamento pode ser usado sem o CRM, mas adverte que isso prejudicaria a qualidade das informações e dificultaria o controle e análise de dados.

Nesse contexto, o marketing de relacionamento representa uma estratégia de marketing direcionada à satisfação do cliente e à manutenção da presença da empresa no mercado a longo prazo. Para alcançar esse êxito, as empresas devem investir na construção de relacionamentos significativos com os clientes, visando a obtenção de vantagem competitiva, bem como a conquista de sua confiança e fidelidade (Braga; Barbosa, 2021).

Em pesquisa bibliográfica por meio de livros e periódicos, Silva, Oliveira e Bartolomeo (2017), visando analisar como as empresas do setor de produtos tecnológicos aplicam o marketing digital para fidelizar seus clientes, identificaram que a ação de criar valor, por meio do pós-venda, é essencial para obter a fidelidade dos mesmos no mercado. Resultado semelhante foi obtido por Souza, Farias e Bogdezevicius (2018) em estudo bibliográfico, exploratório, de caráter qualitativo, com o objetivo de assimilar, teoricamente, como o marketing de relacionamento e o pós-venda podem contribuir para a manutenção do cliente.

Através de estudo qualitativo com a aplicação de questionários, buscando identificar a relação entre marketing de relacionamento e a fidelização de clientes em instituições financeiras, Rezende *et al.* (2019) distinguiram que aspectos como satisfação, qualidade, valor percebido e confiança do cliente evidenciam que o CRM é uma ferramenta benéfica na retenção de clientes através do marketing de relacionamento.

Em coadunação aos resultados dos trabalhos acima, vale citar o estudo descritivo, exploratório quantitativo e qualitativo através de questionário semiestruturado online de Ramos *et al.* (2021), objetivado a apresentar as estratégias de marketing esperadas pelos clientes para sua fidelização, que constatou que os mesmos almejam ações, como promoções, pós-venda ativo e canais digitais de marketing como WhatsApp para se manterem fieis.

Já Souza *et al.* (2020), no intuito de analisar ações de marketing de relacionamento utilizadas por drogarias em Juara, Mato Grosso, para fidelização de clientes, por meio de estudo qualitativo, descritivo e exploratório com entrevistas, constatou que os gestores das empresas pesquisadas possuem conhecimento acerca do quão significativo é esse tipo de marketing para a retenção clientes.

Tal estudo corrobora com o de Flach *et al.* (2022), no Oeste de Santa Catarina, que, por meio de pesquisa teórico-prática, qualitativa, descritiva, entrevistando gestores de pequenas empresas, constataram que o marketing de relacionamento abrange todas as iniciativas executadas pelas empresas com o propósito de cultivar a fidelidade do seu público.

Com a adoção do marketing de relacionamento, a empresa está inclinada a desenvolver uma vantagem competitiva, utilizando-o como uma estratégia para sustentar relacionamentos a longo prazo. Tal contexto é sustentado no trabalho de Pessoa e Borges (2023), que buscaram compreender os benefícios da utilização do marketing de relacionamento para o crescimento constante das empresas, através de pesquisa bibliográfica, e assinalaram que programas de fidelidade, excelente atendimento, comunicação proativa e serviços personalizados desempenham um papel fundamental na manutenção do cliente.

Trazendo para o campo prático, os achados de Gomes *et al.* (2023), com estudo exploratório-descritivo, qualitativo-quantitativo com a aplicação de questionários estruturados a clientes no comércio varejista de Alegrete, Rio Grande do Sul, e evidenciaram que ações de marketing de relacionamento, tais como um atendimento cordial, simpatia e atenção, têm se destacado como atributos essenciais para garantir a fidelização de clientes.

Ou seja, torna-se perceptível que a fidelização de clientes por meio do marketing de relacionamento implica na implementação de diversas ações pela empresa, sendo de ex-

trema importância assegurar que a entrega do produto ou serviço corresponda às expectativas do cliente.

Os resultados mostraram que o propósito do marketing de relacionamento, mediante a gestão de relacionamento com o cliente, é criar um ativo exclusivo para a empresa, visando fortalecer essas relações, tornando as transações contínuas, confiáveis e recorrentes. Isso é alcançado por meio da fidelização e da prestação de um excelente atendimento, com o objetivo de satisfazer as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores.

Além do mais, aponta-se como ponto forte desta pesquisa abundante quantidade de publicações acerca do marketing de relacionamento, o que favoreceu a seleção de publicações utilizadas. Todavia, cita-se como limitação os resultados das publicações consultadas não constatarem desvantagens quanto a aplicação do tipo de marketing em questão, o que pode indicar que este tema demanda a constante realização de estudos.

### 3. CONCLUSÃO

A pesquisa abordou o tema do marketing de relacionamento e sua relação com a fidelização de clientes nas empresas, apresentando uma revisão de literatura rica em informações e perspectivas sobre o assunto. Fica evidente que o marketing de relacionamento desempenha um papel fundamental na manutenção da fidelidade do cliente, ajudando as empresas a enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução e a atender às crescentes expectativas dos clientes.

As empresas que buscam prosperar em um mercado competitivo e em constante evolução podem se beneficiar do marketing de relacionamento, desde que estejam dispostas a enfrentar os desafios e aprimorar continuamente suas estratégias de relacionamento com o cliente. O marketing de relacionamento não é apenas uma abordagem comercial, mas uma filosofia que coloca o cliente no centro de todas as ações e decisões da empresa, criando relacionamentos sólidos e duradouros que são essenciais para o sucesso a longo prazo.

Assimilou-se que, através da gestão de relacionamento com o cliente (CRM), as empresas podem coletar, analisar e utilizar informações valiosas para melhorar a experiência do cliente, personalizar o atendimento e manter relacionamentos duradouros. Logo, o objetivo geral de compreender a importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes foi explorado de maneira abrangente, destacando as várias estratégias e elementos que compõem essa abordagem.

Ao se atingir o objetivo geral definido, obteve-se resposta acerca de como o marketing de relacionamento pode ser utilizado pelas empresas para a fidelização de clientes. No intuito de ampliar a exploração acerca do tema, sugere-se que futuros trabalhos investiguem os impactos financeiros e comerciais da implementação bem-sucedida do marketing de relacionamento em empresas, comparando o desempenho de empresas que adotam essa abordagem com as que não o fazem.

### Referências

- ALMEIDA, A. R. A.; ESTENDER, A. C. Marketing de relacionamento como diferencial estratégico comercial. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**. v. 6, n. 6, p. 73-90, mar. 2017.
- AUGUSTO, M. N.; ALMEIDA JÚNIOR, O. Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Quei-**



**rós**, v. 5, n. 18, p. 1-17, 2018.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson, 2013.

BRAGA, G. C. P.; BARBOSA, R. P. A importância do marketing de relacionamento para atração e fidelização de clientes: estudo de caso em uma construtora de imóveis. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 12, p. 119493-113485, dez. 2021

CARVALHO, L. P. V.; ASSUNÇÃO, M. L.T.; MOREIRA, R. N. Marketing de relacionamento para fidelização e retenção de clientes: um estudo de caso na Cerâmica Assunção. **Revista de Administração da UNI7**, v. 2, n. 1, p. 191-219, 2018.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, L. H. L. *et al.* 20 anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Remark**, v.13, n.1. jan./mar. 2014.

FLACH, R. O. *et al.* A influência do marketing de relacionamento na fidelização dos clientes: um estudo com as pequenas empresas. **Revista Conexão**, n. 10, p. 33-66, nov. 2022.

GOMES, T. E. de O. *et al.* Marketing de relacionamento e retenção de clientes: um estudo sobre aspectos influenciadores na fidelização dos clientes no comércio varejista. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 7501-7523, maio 2023.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Tradução de Heloísa Fontoura. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Tradução: Sonia Midori Yamamoto. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas 2017.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASO, L. Marketing de relacionamento: O que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente. **Revista de Administração e ciências Contábeis do IDEAU**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, jan-jun, 2010.

OLIVEIRA, F. F.; SANTOS, S. M. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. **Revista Foco**, v. 7, n. 2, p. 04-17, 2014.

OLIVEIRA, F. V.; OLIVERIA, D. L.; SILVA, J. B. Marketing de Relacionamento. **Científic@ - Multidisciplinary Journal**, v. 2, n. 2, p. 76-86, 2015.

OLIVEIRA, J. S.; AGRELLO, M. P. Marketing de relacionamento: estratégias e retenção de clientes. **Essentia - Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA**, v. 18, n. 2, p. 83-95, 2017.

PESSOA, A. P. dos S.; BORGES, C. M. B. A importância do marketing de relacionamento no crescimento de pequenas empresas e fidelização dos clientes. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 1318-1319, jun. 2023.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Fundamentos de marketing**. Tradução de Lizandra Magon Almeida. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

RAMOS, M. P. *et al.* Marketing de relacionamento e a fidelização de clientes: um estudo da mentalidade das pessoas frente as estratégias que deveriam ser adotadas pelas empresas. **Revista UniAraguaia**, v. 16, n. 3, p. 167-185, 2021.

REZENDE, G. A. C. *et al.* Relação entre o Marketing de Relacionamento e a Fidelização de Clientes: um estudo no setor bancário. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 10, n. 1, p. 2648-2672, set. 2019.

SILVA, E. P.; OLIVEIRA, A. D.; BARTOLOMEO, R. D. Marketing de relacionamento e a fidelização do cliente no departamento de pós-vendas. **South American Development Journal Society**, v. 3, n. 9, p. 31-46, 2017.

SOUZA, J. M. D. *et al.* Fidelização de Clientes: análise das estratégias de marketing de relacionamento em Drogarias. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 2, p. 36-52, set. 2020.

SOUZA, T. B. DE; FARIAS, L. C. S.; BOGDEZEVICIUS, C. R. Marketing de relacionamento e o pós-venda no processo de fidelização de clientes. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 7, n. 9, p. 60-77, nov. 2018.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

# **O IMPACTO DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS E DAS FERRAMENTAS ADOTADAS PARA SE ADAPTAR AO MERCADO DIGITAL**

*THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON COMPANIES: NA ANALYSIS OF STRATEGIES  
AND TOOLS ADOPTED FOR ADAPTING TO THE DIGITAL MARKET*

Ronayk Miriam Ferreira Pinheiro

Rodolfo Francisco Soares Nunes

22

## Resumo

**N**a era contemporânea, as empresas enfrentam um ambiente de negócios em constante transformação devido à crescente digitalização. O objetivo desta pesquisa foi estudar os benefícios para as empresas após submeter as principais estratégias e ferramentas do marketing digital no seu âmbito. E para alcançar os resultados propostos a pesquisa utilizou-se do método qualitativo para apurar os dados e utilizou pesquisas bibliográfica para embasar a discussão sobre as tendências e boas práticas do marketing e do marketing digital nas empresas, no qual foram realizadas consultas em fontes acadêmicas, como livros, artigos e sites especializados em marketing digital. Também, foram pesquisados e analisados os artigos, documentos e relatórios publicados em língua portuguesa. Portanto, as literaturas consultadas alicerçaram os resultados que responderam aos anseios deste estudo. Desta forma, apontado como resultados o estudo destacou como o marketing digital se tornou um componente fundamental das estratégias empresariais modernas, redefinindo a forma como as empresas se comunicam, competem e se mantêm relevantes no mercado atual.

**Palavras-chave:** Marketing On-line, Impacto Empresarial, Presença Digital, Transformação Digital.

## Abstract

**I**n the contemporary era, businesses face an ever-changing business environment due to the increasing digitization. The objective of this research was to study the benefits for companies after implementing key strategies and tools of digital marketing within their scope. To achieve the proposed results, the research employed a qualitative method to gather data and conducted a literature review to underpin the discussion on trends and best practices in marketing and digital marketing within companies. The inquiry encompassed academic sources, including books, articles, and specialized websites in digital marketing. Additionally, articles, documents, and reports published in the Portuguese language were researched and analyzed. Thus, the consulted literature substantiated the findings that addressed the concerns of this study. Consequently, the study highlighted how digital marketing has become a fundamental component of modern business strategies, redefining how companies communicate, compete, and stay relevant in today's market.

**Keywords:** On-line Marketing, Business Impact, Digital Presence, Digital Transformation.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o marketing digital tem se tornado cada vez mais importante para as empresas que buscam se manter competitivas em um mercado em constante transformação. Com a popularização da internet e das redes sociais, os consumidores passaram a buscar informações e fazer compras de forma diferente, o que tem exigido das empresas a adoção de novas estratégias e ferramentas para se comunicar com seu público-alvo.

O tema abordado neste artigo é a importância do marketing digital para as empresas e destacando as principais estratégias e ferramentas utilizadas para se adaptar ao ambiente digital. Compreendendo assim como as mudanças no comportamento do consumidor e as tendências do mercado digital afetam o planejamento e a execução das estratégias de marketing das empresas e identificando a benevolência nesse processo para as empresas.

O tema foi escolhido devido por sua grande importância para as empresas, pois através do marketing digital e das estratégias e ferramentas que as mesmas desenvolvem a eficácia nos atingimentos dos seus objetivos de negócios. Além disso, as informações expostas nesse artigo contribuem para o aprimoramento e desenvolvimento acadêmico sobre o marketing digital e suas aplicações no mundo empresarial.

Com o surgimento do marketing digital, muitas empresas têm adotado novas estratégias para melhorar sua presença online e alcançar novos clientes. No entanto, muitas vezes é difícil avaliar se essas estratégias são eficazes em atingir os objetivos da empresa, como melhorar a imagem de marca e aumentar as vendas. Sendo assim, o problema de pesquisa que foi abordado neste trabalho é: O uso das estratégias e das ferramentas do marketing digital é eficaz para melhorar a imagem da marca e aumentar as vendas de uma empresa?

O objetivo principal deste estudo tem como vista: compreender os benefícios para as empresas após submeter as principais estratégias e ferramentas do marketing digital no seu âmbito. E como objetivo específico: descrever as principais estratégias e ferramentas relacionadas à marketing digital e os benefícios que as mesmas proporcionam para a construção da imagem da marca no meio digital.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Este trabalho é um artigo de revisão bibliográfica que foi embasado discussão sobre as tendências e boas práticas do marketing e do marketing digital nas empresas, no qual foram realizadas consultas em fontes acadêmicas, como livros, artigos, e-books e sites especializados em marketing digital. Também, foram pesquisados e analisados os artigos, documentos e relatórios publicados em língua portuguesa nos últimos dez anos, 2018-2023. As palavras-chaves orientada nas buscas de dados da pesquisa foram: marketing digital, marketing de conteúdo, marketing para consumidor online.

Com essa metodologia, buscou uma compreensão mais profunda das estratégias de marketing digital utilizadas pelas empresas, avaliando assim sua eficácia em atingir os objetivos de negócio, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre o tema e para o aprimoramento das práticas empresariais. Pois de acordo com Augusto Nivaldo Silva Triviños (2008, p.141), “a metodologia de análise de dados deve ser



escolhida de acordo com a natureza dos dados e com os objetivos da pesquisa, de modo a garantir a precisão e a confiabilidade dos resultados obtidos”.

## 2.2 Resultados e Discussão

O marketing é uma disciplina relativamente nova, tendo suas origens no final do século XIX e início do século XX. Um dos primeiros pensadores a explorar o conceito foi o economista americano Theodore Levitt, que em 1960, cunhou o termo “marketing *myopia*” para descrever o erro comum de empresas em focar excessivamente em seus próprios produtos e ignorar as necessidades e desejos dos consumidores. Durante essa época muitas empresas estavam enfrentando um ambiente de mercado em rápida mudança, com a ascensão da produção em massa, da concorrência acirrada e da necessidade de se conectar com consumidores em potencial.

Para Alexandre Luzzi Las Casas (2001), o marketing é a aérea que engloba todas as atividades que são voltadas para a satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores, conectando o consumidor com o estabelecimento em potencial, visando assim a alcançar os objetivos das empresas do mercado atual. Para Marcos Cobra (2009), o marketing é uma ação no mercado que têm como base a maximização do consumo, por meio de atividades comerciais e também tem como essência o processo de troca de produtos ou serviços, com o objetivo de atingir a satisfação e desejos dos consumidores e da organização. Nesse contexto, os dois autores destacam o papel principal do marketing para as empresas, no qual o mesmo faz com que as organizações atuem de forma clara e precisa para que assim tenha um impacto positivo no seu público-alvo e causando um bem-estar na sociedade.

O objetivo principal do marketing é criar valor para o cliente e para empresa, estabelecendo um relacionamento de longo prazo. Como ressalva Antonia Eduarda Solidade Feitosa (2022), o marketing constitui um dos pilares da administração das organizações, sendo fundamental para as estratégias de crescimento e destaque empresarial, pois o mesmo é responsável por criar todo o enredo do negócio, tendo assim um impacto direto nas vendas e conseqüentemente no capital da empresa.

No entanto, com o surgimento da internet fez um marco transformador na história da comunicação humana e, por extensão, no campo do marketing. A internet começou como um projeto de pesquisa no final dos anos de 1960, mas foi nos anos de 1990 que se tornou amplamente acessível ao público. Esse advento tecnológico trouxe consigo uma série de mudanças que tiveram um impacto profundo nas estratégias de marketing. Antes da internet, as empresas dependiam principalmente de métodos tradicionais de marketing, como anúncios impressos, rádio e televisão. Porém, à medida que a internet se tornava mais acessível e as tecnologias de comunicação evoluíam, uma nova arena se abriu para o marketing: o meio digital.

A internet trouxe várias características únicas que contribuíram para a evolução do marketing para o meio digital, permitiu que as empresas alcançassem um público global de forma instantânea e acessível e isso abriu oportunidades para empresas de todos os tamanhos expandirem seu alcance além das fronteiras físicas. Além disso, a internet trouxe a capacidade de interagir diretamente com os consumidores, por meio de *sites*, *blogs* e mídias sociais, podendo assim engajar os clientes de maneira mais direta, personalizada e segmentada.

Faz-se necessário destacar que o marketing digital possui o mesmo conceito e foco

do marketing tradicional, o que difere são as ferramentas de comunicação e de distribuição. Portanto, o marketing digital é o conjunto de estratégias e técnicas que as empresas utilizam para promover seus produtos e serviços na internet, utilizando canais digitais como *sites*, redes sociais, *e-mails*, aplicativos móveis, entre outros. Como ressalta Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2012), o marketing digital é uma atividade que envolve a criação e a promoção de conteúdo, que o objetivo principal é de atingir um público específico por meio de canais digitais, no qual o seu foco é a criação de estratégias e ferramentas para alcançar e envolver potenciais clientes de forma mais eficiente e eficaz no meio digital. Da mesma forma ressalta Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2010), mostrando que o marketing digital tem como base conceitual e objetivos semelhantes ao marketing tradicional, no entanto as suas ferramentas são voltadas ao ambiente digital.

De acordo com o conceito de marketing digital, vale ressaltar também que:

Com a evolução da tecnologia da informação e da comunicação especialmente a internet, o marketing evoluiu para o chamado marketing eletrônico, e-marketing ou marketing digital, conceito que expressa o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo da informação recebida (LIMEIRA, 2003, p. 9).

Através da colocação do autor, pode-se dizer que é de suma importância destacar que a internet foi o grande catalisador para o surgimento e desenvolvimento do marketing digital, permitindo que empresas de todos os tamanhos alcancem seu público-alvo com maior precisão e eficiência e que com o advento da internet, surgiu a possibilidade de segmentação de mercado com base em dados demográficos, geográficos e comportamentais. E para que isso ocorra de forma prevista, o marketing digital precisa da ajuda de estratégias e ferramentas para alcançar o seu objetivo proposto.

O marketing digital possui diversas estratégias e ferramentas que evoluem constantemente para atender às demandas do mercado e dos consumidores. Essas estratégias e ferramentas são utilizadas para promover produtos ou serviços e contam com a ajuda de canais digitais, como a internet, dispositivos móveis e redes sociais. Portanto, a internet se tornou uma plataforma fundamental para a implementação de estratégias de marketing digital, possibilitando a segmentação de mercado, o desenvolvimento de diversas ferramentas de marketing digital e a comunicação mais eficiente com os consumidores. E essas ferramentas incluem os 8 P's do Marketing Digital, o Marketing de Conteúdo, os *Web Sites*, as Mídias Sociais, os SEO's e outros formatos que surgem a cada dia.

Primeiramente, o destaque está nos 8 P's do Marketing Digital, pois é uma ferramenta de grande importância para o marketing digital. Como destaca Conrado Adolpho Vaz (2011) os 8 P's é composto por: pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, programação, personalização e precisão, explicando brevemente que: o 1º P retrata a Pesquisa e é nessa fase que ocorre o estudo do público-alvo da empresa; o 2º P refere-se ao Planejamento, no qual será realizado um planejamento para direcionamento de suas metas tendo o início da ação com o 3º P; o 3º P é a Produção propriamente dita e cuida da execução, os seus aspectos, as melhores práticas, a conversa entre cliente e fornecedor e o passo a passo do planejamento; o 4º P se trata da Publicação e de escolher conteúdos otimizados que devem ser publicados no site com a intenção de mostrar a marca do produto; o 5º P é de Promoção e o objetivo principal é mostrar o seu produto para seu público-alvo e de gerar um grande impacto com sua divulgação para se propagar e viralizar nas redes, em consequência disso aumentar as vendas; o 6º P é de Propagação e é pôr o meio de co-



comunicação pessoa a pessoa, que sua marca ganhará reputação; o 7º P é a Personalização e busca interagir com o cliente, por meio de um site personalizado, a fim de ter uma forma diferente de apresentação ao seu cliente e o 8º e último P é de Precisão, no qual consiste em mensurar os resultados das ações para saber o que deu certo e o que deu errado e assim alterar estratégias quando necessário. Esses 8 P's são uma ferramenta muito importante que faz com que a empresa extraia o máximo de estratégia para aprender sobre o seu mercado e melhorar o seu desempenho a cada nova ação.

Além disso, o Marketing de Conteúdo também faz parte do marketing digital. O objetivo dele é de envolver a criação e a distribuição de conteúdo relevante e valioso para um público-alvo específico, com o objetivo de atrair, engajar e fidelizar clientes. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing de conteúdo pode ser altamente eficaz na construção de relacionamentos com os clientes, fornecendo informações úteis e relevantes que eles valorizam, podendo construir a credibilidade da marca e de se destacar em meio à concorrência. O marketing de conteúdo pode ser feito por meio de diferentes formatos, como *blogs*, vídeos, *e-books*, infográficos, entre outros. Ele permite que as empresas se posicionem como autoridades em suas áreas de atuação e construam relacionamentos de confiança com seu público-alvo. Também, o conteúdo de qualidade pode ser compartilhado em diferentes canais de marketing digital, como as mídias sociais e o *e-mail* marketing, ampliando seu alcance e impacto. Para implementar uma estratégia de marketing de conteúdo eficaz, é necessário conhecer bem o público-alvo e entender quais são suas necessidades e interesses, pois o marketing de conteúdo é uma estratégia fundamental do marketing digital, que permite às empresas criarem relacionamentos duradouros com seus clientes, ao mesmo tempo em que constroem a credibilidade da marca e se destacam em meio à concorrência.

Os *Web Sites* também são ferramentas primordiais para o marketing digital, pois funcionam como ponto de contato entre a empresa e seus clientes em potenciais. De acordo com Rick E. Bruner, Leland Harden e Bob Heyman (2001, p.52), “para o profissional do marketing, o valor mais importante da *Web* é a interação direta com os clientes [...] a *Web* oferece mais oportunidades do que a maioria das outras mídias, nas quais uma empresa pode apenas falar a seus clientes”. O alcance de clientes por site é alarmante e de grande utilidade para as empresas, pois através disso elas podem estar divulgando o seu produto ou serviço. Além disso, o *web site* pode ser personalizado para atender às necessidades específicas da empresa e de seus clientes, oferecendo uma experiência de navegação mais agradável e personalizada, como destaca Kotler e Keller (2012), que um *web site* é a pedra angular do marketing digital, pois é onde a empresa pode apresentar sua mensagem aos visitantes e convertê-los em clientes, mas para que isso ocorra a mensagem deverá estar o mais claro possível para o consumidor entendê-la. Por fim, os *web sites* podem ser otimizado para os motores de busca, por meio de técnicas para a geração de *leads* e a captura de informações de contato dos visitantes. Como ressalta Tania Maria Vidigal Limeira (2007), que além das vantagens de rapidez e praticidade, os serviços ofertados proporcionam um baixo custo, além de ser altamente segmentado e personalizado, o que aumenta ainda mais sua eficácia. Assim, eles desempenham um papel crucial no marketing digital, permitindo que as empresas estabeleçam sua presença *on-line*, comuniquem sua proposta de valor, melhorem sua visibilidade nos motores de busca e interajam com seu público-alvo, sendo uma ferramenta versátil e indispensável para o sucesso das estratégias de marketing digital.

As mídias sociais também são uma das principais ferramentas do marketing digital e têm se mostrado cada vez mais importantes para a comunicação das empresas com seus públicos-alvo. Segundo Kotler e Gary Armstrong (2018), ressalta que as mídias sociais são

plataformas vitais para a construção de marcas e andam lado a lado com as redes sociais, permitindo assim que as empresas se conectem com os consumidores de maneira mais pessoal e emocional e que além disso elas permitem uma maior segmentação do público-alvo e a criação de conteúdos mais direcionados e tem a possibilidade de interação e engajamento dos usuários com as marcas das empresas. Portanto, as empresas precisam utilizar e explorar essa ferramenta, pois o alcance massivo das redes sociais é uma das características mais marcantes. Com bilhões de usuários em todo o mundo, essas plataformas proporcionam uma oportunidade única para que as empresas alcancem um público amplo, diversificado e global de forma rápida e eficaz, isso significa que mesmo pequenas empresas podem competir em um cenário global, desde que utilizem as estratégias adequadas. Como ressalta Las Casas (2012), as principais plataformas colaborativas das mídias sociais, são: *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, dentre outros, no qual por meio delas as empresas divulgam seus produtos ou serviços. Em resumo, as redes sociais desempenham um papel crítico no marketing digital moderno. Elas oferecem às empresas uma plataforma para alcançar, engajar e construir relacionamentos com o público de maneira eficaz e significativa. Ignorar o potencial das redes sociais no marketing digital pode significar perder oportunidades de negócios e não acompanhar as expectativas dos consumidores em um mundo cada vez mais digital.

O *Search Engine Optimization* (SEO) é uma estratégia de marketing digital que envolve a otimização de um site para que ele possa aparecer organicamente nas primeiras posições dos resultados de busca do Google. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.505), “a otimização de mecanismos de pesquisa (SEO) é uma forma de ajudar os clientes em potencial a encontrar o *site* de uma empresa quando eles procuram por informações relevantes em um mecanismo de pesquisa”. Como ressalta os autores, o SEO é uma estratégia importante para as empresas que buscam aumentar sua visibilidade online e atrair tráfego qualificado para seus sites e podendo assim engajar mais nas vendas dos produtos e serviços ofertados pelas empresas. Além disso, o SEO pode ser mais barato do que a publicidade em mecanismos de busca, especialmente para empresas com recursos limitados. No entanto, é necessário esclarecer que o SEO requer um investimento de tempo e esforço contínuo para alcançar resultados duradouros e eficazes. Como destaca Kotler e Keller (2012), na qual o SEO não é uma solução rápida, mas é um esforço contínuo que exige tempo e recursos significativos para manter e melhorar os resultados de busca ao longo do tempo.

Como foi mostrado no começo do presente artigo, é de suma importância destacar a importância e as vantagens do marketing tradicional para as empresas, no qual incluem a capacidade de alcançar um público mais amplo e diverso, além de transmitir uma mensagem mais clara e simples. Como destaca Kotler e Keller (2012), no qual os meios tradicionais da comunicação são muito úteis e adequados para atingir um público mais amplo e geral, como programas de televisão em horário nobre e anúncios em jornais de grande circulação. Mas por outro lado, o marketing digital também tem a sua importância, justamente por oferecer a vantagem de uma maior segmentação de público e um maior controle sobre os custos e resultados. Como ressalta Gilberto A. Churchill Júnior e J. Paul Peter (2013), no qual as ferramentas digitais permitem uma segmentação muito mais precisa do público, aumentando assim a eficácia da mensagem e reduzindo o desperdício de recursos em pessoas que não possui interesse no produto ou serviço. Entretanto, o marketing digital não substitui o marketing tradicional e podendo assim se complementarem e serem usados em conjunto para aumentar a eficácia geral da campanha, pois ambos possuem estratégias e ferramentas indispensáveis para o sucesso de uma organização.

Portanto, tem-se como resultado que a construção da imagem da marca no meio



digital traz inúmeros benefícios para as empresas, desde o aumento da visibilidade e do reconhecimento da marca até o fortalecimento do relacionamento com o público. E para que isso ocorra, o marketing digital tem como aliado o Instituto Nacional da Propriedade (INPI), criado em 1970, no qual é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria. O INPI desempenha um papel essencial na construção da marca no meio digital, fornecendo proteção legal, credibilidade e valorização aos ativos intangíveis das empresas. Ao assegurar a propriedade intelectual da marca, o INPI contribui para um ambiente digital mais seguro e confiável, pois ajuda na defesa contra plágio e fraude e assim as empresas podem prosperar e se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, é evidente que o INPI desempenha um papel essencial na construção da marca no meio digital, oferecendo proteção legal, credibilidade, expansão internacional, pois no mundo digital a concorrência é intensa e a reputação é vital. Por isso, o registro de marca é uma etapa crucial na estratégia de marketing e proteção da identidade da empresa e é considerado como um aliado essencial na construção e proteção das marcas para o obter sucesso no ambiente digital (INPI, 2023).

Além disso, as ferramentas e as estratégias do marketing digital destacadas no artigo presente, também ajudam na desenvoltura da imagem da marca da empresa no meio digital. Como destaca Kotler e Keller (2012), que a internet oferece às empresas a oportunidade de criar uma imagem e uma presença online forte e duradoura para se diferenciar de seus concorrentes, aumentar a lealdade do cliente e com a ajuda das ferramentas e estratégias alavanca ainda mais o engajamento da empresa no ramo digital, pois a construção da imagem da marca pode ser ainda mais relevante, uma vez que as empresas têm a oportunidade de interagir com os clientes em uma variedade de canais, incluindo mídias sociais, *blogs*, fóruns e outras plataformas digitais. Conseqüentemente, ajudando as empresas a se diferenciar da concorrência, uma vez que as empresas que se destacam em termos de imagem de marca são mais propensas a serem lembradas pelos clientes e a serem escolhidas quando eles estiverem prontos para fazer uma compra, podendo assim atrair um público mais amplo e diversificado, pois o alcance de possíveis clientes na internet é muito mais amplo.

Por isso, construir uma imagem forte e positiva da marca na internet pode aumentar a confiança do consumidor e, conseqüentemente, impulsionar as vendas. A construção da imagem da marca no meio digital também pode gerar engajamento e fidelização dos consumidores, isso se deve ao fato de que, cada vez mais, os consumidores utilizam a internet para buscar informações sobre produtos e serviços antes de realizar uma compra. Dessa forma, fica evidente a importância da construção da imagem da marca no meio digital para as empresas e com ajuda das ferramentas e das estratégias adequadas facilita ainda mais no engajamento das empresas no meio digital, proporcionando assim uma forma de se diferenciar dos concorrentes, aumentar a lealdade dos clientes, e alcançar um público mais amplo e diversificado e o benefício de ter uma alavancagem nas suas vendas de produtos e serviços.

### 3. CONCLUSÃO

O presente artigo teve por finalidade de apresentar o marketing digital com suas ferramentas e estratégias adotadas pelas empresas para ter um desempenho eficaz diante ao mercado, pois à medida que a era digital se estabelece como a nova norma, o marketing digital surge como um pilar essencial para o sucesso empresarial no cenário contemporâ-

neo. A análise das estratégias e ferramentas utilizadas pelas empresas para se adaptarem ao mercado digital revela uma transformação profunda nas práticas de negócios. As empresas estão reconhecendo a necessidade de abraçar a dinâmica digital para sobreviver e prosperar.

A presença online deixou de ser apenas uma opção e se tornou uma obrigação. As estratégias de criação de conteúdo, uso inteligente das mídias sociais e análise de dados desempenham um papel crucial na interação com os consumidores conectados. Através dessas táticas, as empresas não apenas divulgam suas mensagens, mas também constroem relacionamentos mais profundos e significativos com o público-alvo. As ferramentas digitais, por sua vez, atuam como catalisadoras dessa transformação. Desde análises avançadas que fornecem insights sobre o comportamento do consumidor até a automação de processos que aumentam a eficiência operacional, essas ferramentas se tornaram pilares para a otimização da presença online e a conquista da vantagem competitiva.

Em síntese, a adaptação das empresas ao mercado digital é mais do que uma simples resposta às mudanças tecnológicas; é uma redefinição completa da maneira como as empresas operam, interagem e prosperam. O impacto do marketing digital nas empresas é inegável, e as organizações que adotam estratégias inovadoras e ferramentas eficazes estão posicionadas para liderar o caminho no cenário empresarial em constante evolução.

## Referências

- ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 17ª Edição, 8ª reimpressão. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- BRUNER, Rick E., HARDEN, Leland, HEYMAN, Bob. **Marketing On-line**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2001.
- CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª Edição, 3ª reimpressão. Tradução Cecília C. Bartalotti, Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2009.
- FEITOSA, Antonia Eduarda Solidade. **Como o marketing pessoal pode gerar vantagem competitiva**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 03, Vol. 03, pp. 48-60. Março de 2022. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/marketing-pessoal>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- INPI. **Apresentação**. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/identidade-institucional>. Acesso em: 10 set. 2023.
- KOTLER, Philip, KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, estratégias e casos**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing**. 2ª Edição Revisada e Atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e prática**. 27ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do Marketing Digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.



# **O IMPACTO DA TECNOLOGIA NA LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO ABRANGENTE**

*THE IMPACT OF TECHNOLOGY ON LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A  
COMPREHENSIVE STUDY*

Marcia Gabriele Frazão Ramos

23

## Resumo

O rápido avanço da tecnologia está transformando profundamente a logística e a gestão da cadeia de suprimentos. Este estudo abrangente explora o impacto das inovações tecnológicas, como a Internet das Coisas, análise de big data, inteligência artificial, blockchain e automação, nas operações logísticas das empresas. Investigamos como essas tecnologias melhoram a eficiência, a visibilidade, a agilidade e a sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Além disso, consideramos questões éticas, como segurança de dados e privacidade do consumidor, à medida que a tecnologia desempenha um papel fundamental nesse contexto. Com uma revisão crítica da literatura e uma análise de tendências futuras, este estudo oferece insights valiosos para empresas que buscam inovar e se adaptar em um ambiente de negócios em constante evolução.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Logística. Cadeia de Suprimentos. Inovação Eficiência

## Abstract

The rapid advancement of technology is profoundly reshaping logistics and supply chain management. This comprehensive study explores the impact of technological innovations, such as the Internet of Things, big data analytics, artificial intelligence, blockchain, and automation, on companies' logistics operations. We investigate how these technologies enhance efficiency, visibility, agility, and sustainability throughout the supply chain. Moreover, we consider ethical issues, such as data security and consumer privacy, as technology plays a pivotal role in this context. With a critical literature review and an analysis of future trends, this study offers valuable insights for companies seeking to innovate and adapt in an ever-evolving business environment.

**Keywords:** Technology. Logistics. Supply Chain. Innovation. Efficiency



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a gestão da cadeia de suprimentos tem se tornado um elemento crítico para o sucesso das empresas em um mundo globalizado e altamente competitivo. As organizações estão cada vez mais reconhecendo que a eficiência e eficácia da cadeia de suprimentos desempenham um papel fundamental na manutenção da competitividade e na criação de valor para os clientes. Além disso, a gestão da cadeia de suprimentos desempenha um papel essencial na economia atual, pois afeta diretamente a produção, distribuição e disponibilidade de produtos e serviços.

A economia globalizada é caracterizada por uma concorrência feroz e por mudanças constantes nas preferências dos consumidores. Nesse cenário dinâmico, as empresas enfrentam desafios complexos, como a pressão por custos reduzidos, a busca por maior eficiência operacional e a necessidade de atender às expectativas dos clientes em termos de entrega rápida e qualidade. A gestão da cadeia de suprimentos surge como uma resposta eficaz a esses desafios, permitindo que as empresas otimizem seus processos, reduzam desperdícios e melhorem a coordenação em toda a cadeia.

A cadeia de suprimentos, que abrange desde a obtenção de matérias-primas até a entrega de produtos ou serviços aos clientes finais, é o elemento vital que sustenta a economia. Uma cadeia de suprimentos eficiente contribui para a estabilidade econômica, facilita o comércio internacional e ajuda a manter os preços sob controle.

Este trabalho se propõe a explorar o impacto da tecnologia na gestão da cadeia de suprimentos, abordando como inovações tecnológicas, como Internet das Coisas (IoT), blockchain, inteligência artificial (IA), análise de dados e automação, estão moldando o cenário da logística e da cadeia de suprimentos. Investigaremos como essas tecnologias afetam a eficiência operacional, a visibilidade da cadeia de suprimentos e a capacidade das empresas de se adaptarem rapidamente às mudanças nas demandas do mercado. Compreender o impacto da tecnologia na gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para que as empresas se mantenham competitivas em um mundo empresarial em constante evolução.

## 2. DA DEFINIÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU PAPEL NAS OPERAÇÕES EMPRESARIAIS

A cadeia de suprimentos, frequentemente referida como “supply chain” em inglês, é um conceito central na gestão de operações e logística empresarial. Ela representa o fluxo interligado de recursos, informações e atividades envolvidas na produção, distribuição e disponibilização de produtos ou serviços, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega final ao consumidor. Para compreender esse conceito é essencial explorar sua definição e compreender seu papel nas operações empresariais.

De acordo com a definição de Swaminathan, Smith e Sadeh (1996), a cadeia de suprimentos é uma rede composta por entidades de negócios autônomas ou semi-autônomas que têm a responsabilidade conjunta das atividades relacionadas a compras, produção e distribuição associadas a uma ou mais famílias de produtos. Já Lee e Billington (2015) oferecem uma definição semelhante ao explicar que uma cadeia de suprimentos consiste em uma rede de organizações que adquirem matérias-primas, as processam em produtos intermediários e, posteriormente, em produtos finais. Esses produtos finais são então en-

tregues aos consumidores por meio de um sistema de distribuição.

Enquanto para Novaes (2014), a gestão logística da cadeia de suprimentos pode ser compreendida como a harmonização dos processos tanto na esfera industrial como na comercial. Ela abrange desde o cliente final até os fornecedores iniciais, com o objetivo de criar produtos, serviços e informações que acrescentem valor ao cliente. De acordo com a definição de Christopher (2007, p. 4), o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos pode ser descrito como a administração das relações com fornecedores e clientes em direção à origem e em direção ao destino, com o propósito de proporcionar maior valor ao cliente, ao mesmo tempo em que se busca reduzir os custos para toda a Cadeia de Suprimentos.

Conforme observado por Christopher (2007), a cadeia de suprimentos é composta por uma rede de organizações e processos que colaboram para gerar valor na forma de produtos e serviços que são posteriormente disponibilizados aos consumidores finais.

Essas etapas podem incluir a aquisição de matérias-primas, com a transformação em produtos, envolvendo processos de fabricação, montagem e qualidade. Também pode ocorrer o armazenamento e estoque que desempenha um papel crítico na cadeia de suprimentos, garantindo a disponibilidade de produtos quando necessário.

Bem como a cadeia de distribuição e logística que envolve o transporte, a distribuição e a entrega dos produtos aos locais de venda ou aos consumidores finais.

Não obstante, após o uso, o gerenciamento de retornos e reciclagem de produtos ou materiais desempenha um papel importante na cadeia de suprimentos sustentável.

Nesse sentido, fica claro que os conceitos apresentados indicam que o valor entregue é o resultado da colaboração efetiva entre os participantes, levando em conta o fluxo de informações, produtos, serviços, recursos financeiros e conhecimento. Esse arranjo conecta de maneira lógica uma empresa aos seus fornecedores, distribuidores e clientes. Portanto, é essencial que todo esse processo seja coordenado e gerenciado de forma consistente, desde o início até o fim.

A cadeia de suprimentos é uma parte integrante das operações empresariais e desempenha várias funções vitais. Ela permite que as empresas otimizem a utilização de recursos, minimizem custos e reduzam desperdícios em todas as etapas do processo por meio da eficiência e economia. Bem como garante que os produtos ou serviços estejam disponíveis quando e onde os clientes precisam, contribuindo para a satisfação do cliente.

E por essa razão, também podem ser facilitadoras de inovação, permitindo a introdução de novos produtos ou a adaptação rápida às mudanças nas demandas do mercado. E ainda, desempenham um papel crescente na promoção de práticas sustentáveis, como a redução de emissões de carbono, a gestão de resíduos e a responsabilidade social corporativa.

Em resumo, a cadeia de suprimentos é uma parte vital das operações empresariais, influenciando a eficiência, a eficácia e a capacidade de uma empresa de atender às necessidades do cliente. Compreender sua definição e seu papel é essencial para a gestão eficaz e bem-sucedida das operações empresariais.

## 2.1 Do conceito de tecnologia na gestão da cadeia de Suprimentos

A tecnologia desempenha um papel cada vez mais crucial na gestão da cadeia de suprimentos, proporcionando ferramentas e soluções que aprimoram a eficiência, a visibilidade e a tomada de decisões. Para entender o conceito de tecnologia na gestão da cadeia



de suprimentos, é importante considerar como as inovações tecnológicas são aplicadas para aprimorar os processos e melhorar o desempenho em toda a cadeia de suprimentos.

Neste sentido, a tecnologia pode ser definida como abrangendo “todos os elementos relacionados a computadores (tanto hardware quanto software), sistemas de informação, telecomunicações e a automação de tarefas de escritório” (PALVIA 2007). Desempenhando um papel significativo em toda a cadeia de valor e no sistema de valor como um todo, influenciando os processos, as estruturas organizacionais e até mesmo os produtos (PALVIA 2007).

Por essa razão, as empresas estão cada vez mais adotando a tecnologia da em suas cadeias de suprimento como parte de sua busca por ganhos de vantagem competitiva e automação dos processos de produção (MONTEIRO; BEZERRA,2013).

Não obstante os profissionais que atuam nessa área consideram a tecnologia da informação como a principal fonte de aprimoramentos em produtividade e competitividade. Eles destacam que a TI é única em comparação a outros recursos, uma vez que possibilita o aumento da velocidade de transmissão e da capacidade de dados, ao mesmo tempo em que reduz os custos (MONTEIRO; BEZERRA,2013).

Atualmente se destacam algumas novas tecnologias em relação Gestão da Cadeia de Suprimentos como por exemplo: Automação de Processos, Sistemas de

Informação Integrados, Internet das Coisas (IoT), Blockchain, Inteligência Artificial (IA), Análise de Dados (Big Data), Plataformas de Colaboração e Comunicação.

A automação desempenha um papel fundamental na gestão da cadeia de suprimentos, permitindo a execução de tarefas repetitivas e de baixo valor agregado de forma mais eficiente. Tecnologias como robótica e automação de processos robóticos (RPA) são usadas para automatizar a movimentação de mercadorias, embalagem, etiquetagem e muito mais. Isso economiza tempo e reduz erros humanos.

Já os sistemas de informação, como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e sistemas SCM (Supply Chain Management), desempenham um papel vital na gestão da cadeia de suprimentos, visto que permitem a integração de informações de toda a cadeia, incluindo estoque, pedidos, compras e produção. Isso fornece uma visão unificada e em tempo real de todas as operações, melhorando a tomada de decisões e a capacidade de resposta.

Enquanto que a Internet das Coisas (IoT) envolve a conexão de dispositivos e sensores à internet para coletar e compartilhar dados em tempo real. Na gestão da cadeia de suprimentos, a IoT é usada para rastrear a localização de produtos, monitorar condições de armazenamento (como temperatura e umidade) e garantir a integridade dos produtos durante o transporte.

Por sua vez, a tecnologia blockchain oferece maior transparência e segurança à cadeia de suprimentos. Ela permite o registro seguro de transações e a criação de um registro imutável de todas as atividades da cadeia de suprimentos. Isso é particularmente útil para rastrear a proveniência de produtos e garantir a autenticidade.

A IA também é usada na previsão da demanda, na otimização de rotas de transporte, na detecção de anomalias e na tomada de decisões baseadas em dados. Ela pode automatizar tarefas de análise de grande volume de dados, identificando padrões e tendências que são difíceis de serem percebidos por seres humanos.

A análise de big data envolve a coleta, o processamento e a interpretação de grandes volumes de dados. Na gestão da cadeia de suprimentos, isso pode ajudar a identificar

oportunidades de melhoria, entender o comportamento do cliente, otimizar a logística e prever demanda e estoque.

As plataformas de colaboração baseadas na nuvem, como o software de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) e sistemas de comunicação entre parceiros comerciais, permitem uma comunicação eficaz e colaboração em tempo real com parceiros de negócios em toda a cadeia de suprimentos.

Em suma, o conceito de tecnologia na gestão da cadeia de suprimentos refere-se à aplicação dessas e de outras inovações tecnológicas para aprimorar a eficiência, a visibilidade e a agilidade na cadeia de suprimentos. Isso permite que as empresas otimizem seus processos, reduzam custos, melhorem o atendimento ao cliente e estejam mais bem preparadas para enfrentar os desafios de um mercado globalizado e em constante evolução.

## 2.2 Da revisão de estudos anteriores sobre o impacto da tecnologia na logística e na cadeia de suprimentos

Revisar a literatura relevante é um passo fundamental ao abordar o impacto da tecnologia na logística e na cadeia de suprimentos. Por essa razão, abordaremos uma revisão sucinta de estudos anteriores que destacam esse impacto.

Os efeitos da IoT na Rastreabilidade de Produtos foi um estudo realizado por Xie et al. (2017) explorou como a Internet das Coisas (IoT) melhora a rastreabilidade de produtos na cadeia de suprimentos. Eles destacaram que a IoT permite o rastreamento em tempo real de produtos, melhorando a visibilidade e a capacidade de resposta em casos de recalls e garantindo maior segurança e autenticidade dos produtos.

O impacto da IA na Previsão de Demanda foi uma pesquisa conduzidas por Chen et al. (2019) abordaram o uso da inteligência artificial (IA) na previsão de demanda. Eles demonstraram como algoritmos de IA, como redes neurais e aprendizado de máquina, melhoram significativamente a precisão das previsões, reduzindo custos de estoque e melhorando a eficiência da cadeia de suprimentos.

Já as estratégias de blockchain na Autenticidade de Produtos foi um estudo conduzido por Iansiti e Lakhani (2017) examinou a implementação de tecnologia blockchain na gestão da cadeia de suprimentos. Eles enfatizaram como o blockchain pode melhorar a autenticidade e a proveniência de produtos, reduzindo fraudes e a necessidade de intermediários.

Em suma, diversos estudos de consultorias como a Gartner e a McKinsey têm abordado as tendências futuras na gestão da cadeia de suprimentos. Isso inclui a integração de tecnologias 5G, realidade aumentada, Internet Industrial das Coisas (IIoT) e soluções baseadas em nuvem.

Eles fornecem insights valiosos sobre a importância de adotar tecnologias emergentes e demonstram como as empresas que o fazem podem se posicionar de forma mais eficaz em um mercado globalizado e em constante evolução.

## 3. DO IMPACTO DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

As tecnologias emergentes estão redefinindo as operações logísticas, permitindo que



as empresas melhorem a eficiência em várias áreas críticas. A seguir, discutiremos como essas inovações estão transformando o rastreamento de produtos, o gerenciamento de estoque, o roteamento, a previsão de demanda e a otimização da cadeia de suprimentos.

O rastreamento de Produtos envolve as tecnologias emergentes, como RFID (Radio-Frequency Identification) e a Internet das Coisas (IoT), estão revolucionando o rastreamento de produtos. Sensores e etiquetas RFID permitem o monitoramento em tempo real da localização de produtos, condições de armazenamento e histórico de movimentação. Isso melhora a visibilidade da cadeia de suprimentos, permitindo rastrear produtos de forma mais precisa e eficiente, reduzir perdas e minimizar a ocorrência de produtos fora de estoque.

O gerenciamento de estoque é a utilização de tecnologias avançadas, como sistemas de gerenciamento de estoque baseados em IA e análise de big data, melhora o gerenciamento de estoque. Isso permite uma previsão mais precisa da demanda, a identificação de padrões de consumo e a otimização dos níveis de estoque. Além disso, a automação de tarefas, como reabastecimento automático, minimiza erros humanos e reduz o risco de estoque obsoleto.

Já o roteamento é uma tecnologia apoiada por algoritmos avançados e dados em tempo real, permitem a otimização das rotas de transporte. Isso resulta em entregas mais eficientes, menor consumo de combustível, redução de custos e menor impacto ambiental. Além disso, a capacidade de adaptação em tempo real a eventos inesperados, como congestionamentos de tráfego, melhora a agilidade das operações logísticas.

Enquanto que na previsão de demanda a inteligência artificial e as técnicas de análise avançada estão aprimorando a previsão de demanda. Os modelos preditivos podem analisar grandes volumes de dados históricos e em tempo real para identificar tendências, sazonalidades e mudanças nas preferências dos consumidores. Isso permite que as empresas ajustem a produção e o estoque de acordo com a demanda, reduzindo custos de excesso de estoque e escassez de produtos.

Não obstante, quanto à otimização da Cadeia de Suprimentos as tecnologias como o *blockchain* estão sendo usadas para melhorar a colaboração entre parceiros comerciais na cadeia de suprimentos. A tecnologia blockchain cria um registro transparente e imutável de todas as transações, melhorando a confiabilidade e a segurança das operações. Além disso, algoritmos de otimização avançada permitem uma gestão mais eficiente dos recursos e processos em toda a cadeia de suprimentos.

Em resumo, as tecnologias emergentes estão revolucionando as operações logísticas, aumentando a eficiência e melhorando a qualidade do serviço. A capacidade de rastreamento aprimorada, o gerenciamento de estoque baseado em dados, o roteamento otimizado, a previsão de demanda precisa e a otimização da cadeia de suprimentos contribuem para uma cadeia de suprimentos mais ágil e eficaz, que atende às demandas do mercado em constante evolução. Empresas que abraçam essas inovações têm a oportunidade de ganhar vantagem competitiva e melhorar a satisfação do cliente.

Entretanto, a tecnologia afeta a agilidade e a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos.

## **3.1 Como a tecnologia afeta a agilidade e a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos**

A agilidade e a capacidade de resposta são qualidades fundamentais em uma cadeia de suprimentos eficaz, especialmente em um ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução. A tecnologia desempenha um papel crucial ao melhorar esses aspectos da gestão da cadeia de suprimentos. Vamos explorar como a tecnologia influencia a agilidade e a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos:

### **3.1.1 Visibilidade Melhorada**

As tecnologias, como RFID, IoT e sensores, proporcionam uma visibilidade significativamente maior em toda a cadeia de suprimentos. Isso significa que as empresas podem monitorar o status de produtos, estoques e transporte em tempo real. A visibilidade aprimorada permite que os gestores tomem decisões mais informadas, identifiquem problemas imediatamente e ajam rapidamente para resolver problemas, o que contribui para a agilidade da cadeia de suprimentos.

### **3.1.2. Resposta a Eventos em Tempo Real**

Tecnologias avançadas, como a análise em tempo real e os sistemas de alerta, permitem que as empresas detectem eventos imprevistos, como atrasos na produção ou interrupções na entrega, instantaneamente. Isso permite uma resposta rápida para minimizar o impacto desses eventos na cadeia de suprimentos.

### **3.1.3 Previsão de Demanda Aprimorada**

A análise de big data e a inteligência artificial aprimoram a previsão de demanda, permitindo que as empresas antecipem as flutuações na demanda do mercado. Com previsões mais precisas, a produção e o estoque podem ser ajustados rapidamente para atender às demandas, mantendo os níveis de estoque ideais.

### **3.1.4 Otimização de Rotas**

As tecnologias avançadas de roteamento e rastreamento permitem a otimização das rotas de transporte. Isso não apenas economiza tempo e recursos, mas também melhora a capacidade de resposta, garantindo que os produtos sejam entregues de forma mais eficiente.

### **3.1.5 Comunicação Eficiente na Cadeia de Suprimentos**

Plataformas de comunicação baseadas na nuvem e aplicativos de colaboração permitem uma comunicação rápida e eficaz entre parceiros comerciais em toda a cadeia de suprimentos. Isso permite a coordenação ágil e a resposta a mudanças nas necessidades ou condições do mercado.



### 3.1.6. Gestão da Cadeia de Suprimentos Adaptável

As tecnologias avançadas, como a automação e a robótica, permitem que as empresas ajustem rapidamente suas operações em resposta a mudanças na demanda ou nas condições do mercado. Isso resulta em uma cadeia de suprimentos mais flexível e adaptável.

A tecnologia está transformando a cadeia de suprimentos de uma estrutura rígida e previsível em uma rede dinâmica e ágil, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças. Portanto, a adoção de tecnologias avançadas é essencial para aprimorar a agilidade e a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos.

## 4. TENDÊNCIAS FUTURAS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS 5G, REALIDADE AUMENTADA E ROBÓTICA

À medida que a tecnologia continua a evoluir, a gestão da cadeia de suprimentos está se adaptando para enfrentar novos desafios e oportunidades. Entre as tendências futuras que estão moldando a cadeia de suprimentos, a integração de tecnologias 5G, realidade aumentada e robótica se destaca como uma área de grande potencial.

### 4.1 Tecnologia 5G

A implantação da tecnologia 5G promete revolucionar a conectividade na cadeia de suprimentos. A alta velocidade e a baixa latência da rede 5G permitem a transmissão de dados em tempo real em toda a cadeia. Isso é fundamental para a IoT, que requer uma conexão rápida e confiável para o rastreamento e monitoramento de ativos em tempo real. Com o 5G, as empresas poderão coletar dados em tempo real de sensores, dispositivos e veículos, o que aprimorará a visibilidade e a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos.

### 4.2 Realidade Aumentada (AR)

A realidade aumentada é uma tendência que está se tornando cada vez mais relevante na cadeia de suprimentos. Ela pode ser usada para melhorar a eficiência das operações de armazém, permitindo que os trabalhadores utilizem óculos de AR para navegação e seleção de produtos. Além disso, a AR é usada para treinamento e manutenção, permitindo que técnicos acessem informações em tempo real durante a manutenção de equipamentos e máquinas.

### 4.3 Robótica

A robótica desempenha um papel cada vez mais importante na automação de tarefas repetitivas na cadeia de suprimentos. Robôs autônomos estão sendo utilizados em depósitos para movimentação de mercadorias e em ambientes de manufatura para tarefas de montagem e inspeção. A integração de robôs colaborativos, conhecidos como cobots, permite que humanos e robôs trabalhem lado a lado com segurança, melhorando a eficiência e a produtividade.

## 4.4 Inteligência Artificial (IA)

A IA desempenha um papel fundamental na análise de dados e na tomada de decisões na cadeia de suprimentos. Algoritmos de aprendizado de máquina e IA são usados para previsão de demanda, otimização de rotas, detecção de anomalias e análise de grandes volumes de dados. À medida que a IA se torna mais sofisticada, ela tem o potencial de aprimorar ainda mais a eficiência operacional e a capacidade de resposta da cadeia de suprimentos.

## 4.5 Impressão 3D

A impressão 3D está emergindo como uma tecnologia que pode transformar a manufatura e a cadeia de suprimentos. Ela permite a produção de peças e produtos personalizados sob demanda, reduzindo a necessidade de grandes estoques e acelerando o tempo de entrega. Isso também pode simplificar a gestão da cadeia de suprimentos ao reduzir a complexidade do armazenamento e do transporte.

À medida que as empresas adotam essas tecnologias e as integram em suas operações, elas estarão mais bem preparadas para atender às demandas de um mercado global em constante evolução e para enfrentar os desafios emergentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: SEGURANÇA DE DADOS E PRIVACIDADE DO CONSUMIDOR

À medida que as empresas adotam tecnologias avançadas na gestão da cadeia de suprimentos, surgem considerações éticas cruciais relacionadas à segurança de dados e à privacidade do consumidor. É fundamental equilibrar a busca por eficiência e agilidade com a proteção dos direitos e privacidade das partes envolvidas.

A coleta e o compartilhamento de dados na cadeia de suprimentos são essenciais para melhorar a eficiência e a visibilidade. No entanto, a segurança desses dados é de extrema importância. As empresas têm a responsabilidade ética de proteger os dados de clientes, parceiros e fornecedores contra ameaças cibernéticas, como violações de segurança e vazamentos de informações confidenciais. Investir em medidas de segurança robustas e conformidade com regulamentos de proteção de dados, como o GDPR na União Europeia, é fundamental.

A privacidade do consumidor deve ser considerada à medida que as empresas coletam dados dos consumidores para melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos, é importante respeitar a privacidade e os direitos dos consumidores.

A transparência e o respeito pela privacidade dos consumidores são considerações éticas cruciais.

O rastreamento de produtos e ativos em tempo real também é uma prática valiosa na cadeia de suprimentos, mas também pode ser invasivo. As empresas devem equilibrar a necessidade de rastreamento com a privacidade dos funcionários e parceiros envolvidos. O monitoramento de funcionários em ambientes de trabalho, por exemplo, deve ser realizado com respeito aos direitos e à privacidade dos trabalhadores.

Já o uso responsável de inteligência artificial é fundamental visto que a IA desempenha um papel significativo na otimização da cadeia de suprimentos. No entanto, as em-

presas devem garantir que os algoritmos e modelos de IA sejam usados de maneira ética. Isso inclui evitar a discriminação injusta, o uso não autorizado de dados pessoais e a transparência na tomada de decisões baseadas em IA.

Para abordar essas considerações éticas, as empresas precisam desenvolver políticas claras de privacidade e segurança de dados, bem como promover uma cultura de ética e responsabilidade em todas as operações da cadeia de suprimentos. A colaboração com reguladores e partes interessadas também é fundamental para garantir que as práticas sejam éticas e estejam em conformidade com as leis e regulamentos vigentes. O respeito pela privacidade do consumidor e a segurança de dados são componentes essenciais para construir uma cadeia de suprimentos eficaz e ética.

## 6. CONCLUSÃO

A gestão da cadeia de suprimentos é uma parte vital dos negócios modernos, e a evolução tecnológica está desempenhando um papel fundamental em sua transformação. Neste estudo, exploramos uma variedade de aspectos relacionados à influência da tecnologia nas operações logísticas, desde estratégias de marketing até as considerações éticas.

Em suma, a eficiência aprimorada envolvendo tecnologias como IoT, análise de big data e automação melhoram a eficiência operacional em toda a cadeia de suprimentos. Isso resulta em custos reduzidos, tempos de resposta mais rápidos e processos mais ágeis. Portanto, a tecnologia oferece visibilidade em tempo real em todas as etapas da cadeia de suprimentos, permitindo o rastreamento de produtos, monitoramento de ativos e análise de dados. Isso melhora a visibilidade e a tomada de decisões informadas.

A análise de dados avançada e a IA aprimoram a previsão de demanda, permitindo às empresas antecipar mudanças no mercado e ajustar suas operações de acordo. Não obstante, as melhorias na Cadeia de Suprimentos Global: Tecnologias como o blockchain aprimoram a rastreabilidade e a segurança na cadeia de suprimentos global, reduzindo o risco de fraudes e falsificações.

A tecnologia permite uma resposta rápida a eventos inesperados, como atrasos na produção ou interrupções no transporte, garantindo que as operações sejam mais resilientes. Por essa razão, para as empresas que desejam adotar tecnologias emergentes em suas operações logísticas é necessária começar por avaliar suas necessidades específicas. E determinar quais aspectos de sua cadeia de suprimentos podem se beneficiar mais com a tecnologia e concentre-se nesses pontos, bem como desenvolver um plano estratégico sólido que inclua metas claras e um cronograma realista para a implementação de tecnologias. Considere o ROI a longo prazo. E também investir em treinamento e capacitação de pessoal para garantir que eles estejam preparados para usar efetivamente as novas tecnologias.

Em conclusão, a adoção de tecnologias emergentes na gestão da cadeia de suprimentos oferece inúmeras vantagens, desde eficiência aprimorada até maior agilidade e capacidade de resposta. A gestão da cadeia de suprimentos é uma área que continuará a evoluir à medida que a tecnologia avança, e as empresas que abraçam essas mudanças estarão bem posicionadas para o futuro.

## Referências

ALVIA, P. C. **Developing a model of global and strategic impact of information technology.** *Information & Management*, v. 32, n. 5, p. 229-244, 2007. IN Bandeira, R. A. M.; Maçada, A. C. G. Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços.** São Paulo: Pioneira, 2007.

LAMBERT, Douglas; STOCK, James R. **Strategic logistics management.** 3. ed. Chicago: Irwin/McGraw-Hill, 2013. IN Bandeira, R. A. M.; Maçada, A. C. G. Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases.

LEE, H. L.; BILLINGTON, C. The **evolution of supply chain management models and practice at hewlett-packard.** *Interfaces*, v. 23, n. 5, p. 42-63, 2015 IN Bandeira, R. A. M.; Maçada, A. C. G. Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases.

MONTEIRO, A.; BEZERRA, A. L. B. **Vantagem competitiva em logística empresarial baseada em tecnologia da informação.** In: VI SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 6, São Paulo, 2013. Anais..., São Paulo, 2013.

NOVAES, **Antônio G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2014.

SWAMINATHAN, J. M.; SMITH, S. F.; SADEH, N. M. **A Multi Agent Framework for Modeling Supply Chain Dynamics.** Technical Report, The Robotics Institute, Carnegie Mellon University, 1996, in Bandeira, R. A. M.; Maçada, A. C. G. Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases.



# **ABORDAGEM DO ENDOMARKETING COMO UMA FERRAMENTA MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

*INTERNAL MARKETING APPROACH AS A MOTIVATIONAL TOOL IN ORGANIZATIONS*

Sarah Camara de Brito

Rodolfo Francisco Soares Nunes

24

## Resumo

**D**iante do novo cenário da economia globalizada, caracterizado pela busca de qualidade nos produtos, processos e serviços, as organizações estão cada vez mais preocupadas com seu recurso mais importante: as pessoas. Nesse sentido, é que surge o conceito de endomarketing (ou marketing interno), o qual consiste em uma ferramenta motivacional que, em linhas gerais, proporciona a organização, a integração dos funcionários aos objetivos da empresa. O presente artigo tem como objetivo conhecer os resultados gerados com a abordagem do endomarketing como uma ferramenta motivacional nas organizações. O trabalho visa também apontar os benefícios da motivação agregada aos funcionários demonstrando a influência do endomarketing como ferramenta motivacional na construção de um novo contexto de valorização e comprometimento dos colaboradores e de melhoria na percepção dos clientes internos e externos. Este trabalho baseou-se em pesquisas bibliográficas, por meio do qual se buscou informações das teorias já existentes, para a compreensão do assunto analisado. Os resultados obtidos evidenciam que as organizações que adotam o marketing interno como ferramenta motivacional ganham vantagem competitiva, aumentam a produtividade e proatividade dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Marketing interno. Motivação. Colaboradores.

## Abstract

**F**aced with the new scenario of the globalized economy, characterized by the search for quality in products, processes and services, organizations are increasingly concerned about their most important resource: people. In this sense, the concept of internal marketing (or internal marketing) emerges, which consists of a motivational tool that, in general terms, provides the organization with the integration of employees with the company's objectives. This article aims to understand the results generated with the internal marketing approach as a motivational tool in organizations. The work also aims to highlight the benefits of added motivation for employees, demonstrating the influence of internal marketing as a motivational tool in building a new context of employee appreciation and commitment and improving the perception of internal and external customers. This work was based on bibliographical research, through which information was sought from existing theories, to understand the subject analyzed. The results obtained show that organizations that adopt internal marketing as a motivational tool gain a competitive advantage and increase employee productivity and proactivity

**Keywords:** Internal marketing. Motivation. Collaborators.



## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização surgiu uma grande competitividade entre as empresas, de modo que as organizações adotaram novas estratégias. A partir do século XX foi que as organizações passaram a se preocupar com a importância que o cliente interno tem para as mesmas, diante desse novo cenário globalizado. Esta crescente competição de mercado impulsionou as organizações a implementarem sistemas de gestão, visando a excelência nos serviços e processos.

É neste contexto que o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta motivacional que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização.

O presente artigo tem como tema a abordagem do endomarketing como ferramenta motivacional nas organizações. O tema foi escolhido em função de sua grande importância para as empresas, pois através da abordagem do endomarketing as organizações podem garantir vantagem competitiva. Além disso, as informações expostas nesse artigo contribuem para o aprimoramento e desenvolvimento acadêmico sobre o endomarketing e suas aplicações no mundo empresarial.

O mercado possui abrangentes ramos de negócios em que o empresário busca ser um diferencial em meio às demais empresas com o intuito de se manter no mercado. Preocupadas cada vez mais com o ambiente interno, as empresas têm procurado alternativas para serem mais efetivas. Logo, o problema de pesquisa é como a abordagem do endomarketing, quando usado como ferramenta motivacional, impacta nos resultados das organizações?

Tendo como base esse problema detectado, o objetivo geral deste artigo é conhecer os resultados gerados com abordagem do endomarketing como ferramenta motivacional nas organizações e, como objetivos secundários, conhecer os resultados gerados com a implementação do Endomarketing na empresa e apontar os benefícios da motivação agregada aos funcionários.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Este trabalho tem como abordagem metodológica, uma revisão bibliográfica que é uma pesquisa qualitativa e descritiva. Na visão de Lakatos (2003, p.158), "a pesquisa bibliográfica é o apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema".

Foi feito um levantamento bibliográfico de pesquisa e análise de definições do assunto relatado e o ponto de vista dos autores adeptos dessa abordagem. Além disso, foram feitas consultas em fontes acadêmicas, como livros, artigos, blogs e sites especializados em Endomarketing. As buscas foram realizadas em sites confiáveis como: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), em sua versão atualizada no de 2023, levando em consideração a sua abrangência e a compilação de diferentes bases de dados. Foram aplicados os seguintes filtros: Endomarketing, ferramentas motivacionais, comunicação interna. Os critérios de inclusão empregados, foram artigos publicados no período entre 2010 a 2020; já os critérios de exclusão adotados, dizem respeito a artigos repetidos e que não apresentam

relação com a temática do estudo.

Com essa metodologia, busca-se uma compreensão mais profunda das estratégias de endomarketing utilizadas pelas empresas, avaliando assim sua eficácia em atingir os objetivos de negócio, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre o tema e para o aprimoramento das práticas empresariais.

## 2.2 Resultados e Discussão

Atualmente, no mundo corporativo, tem-se falado, cada vez mais, sobre trabalho em equipe, participação, envolvimento dos funcionários etc., ou seja, cada vez mais estes temas têm se destacado pela necessidade de as empresas em atingirem seus resultados. Portanto, as empresas atuem com sucesso nos negócios, é necessário, que seus colaboradores estejam engajados, envolvidos com o seu trabalho, buscando satisfazer as necessidades da empresa e, em certo grau, as suas também.

Ao Falar sobre o endomarketing, foi necessário conhecer o conceito do marketing, uma vez que deste se deriva o foco de estudo. A palavra marketing vem do inglês *makert* (mercado) mais a partícula *ing*. Essa partícula, na língua inglesa, pode, dentre outras coisas denotar a realização de uma ação contínua. Entre outras palavras, marketing significa mercado em ação, ou seja, fazer e criar mercado. O papel do marketing deve ser entendido como uma atividade empresarial, pela qual tenta se descobrir as necessidades, desejos e interesse do mercado alvo (KOTLER: 1978).

A satisfação do cliente é um dos pontos positivos que a empresa pretende alcançar. Assim, quando é oferecido um produto ou serviço por uma determinada instituição, é necessário fazer uma boa elaboração de marketing, realizar um processo detalhado pensado do início ao final, como por exemplo: da embalagem de um produto até a entrega desse produto ao cliente final.

O Marketing faz parte do mercado que está relacionado á troca. Entende-se que, a partir do crescimento da sociedade, as empresas começaram a ter a necessidade de realizar o aperfeiçoamento de produtos e serviços. Essa atitude fez com que comerciantes começassem a ter um olhar crítico sobre as melhorias dos seus produtos e serviços, algo que antes não era observado (LAS CASAS, 2008).

Nos dias atuais existem alguns tipos de marketing externo tais como: o tradicional, digital, *outbound*, *inbound*, conteúdo, produto, relacionamento, guerrilha, *mobile* e vídeo marketing. Nas empresas é importante ter estratégias internas como o marketing interno que vai colocar em prática a comunicação entre os colaboradores e a empresa. O endomarketing também é considerado um marketing interno que tem a finalidade de vender a imagem da empresa e seus produtos internamente, gerando, assim, uma interação maior dos seus colaboradores (BRUM, 2005)

Saul Bekin (2005), por meio da sua vivência no marketing, afirma que o termo endomarketing está fundamentado na importância da aprovação a estratégias de marketing voltadas para o público interno como diferencial para as organizações e o progresso mediante o comprometimento de todas as pessoas que fazem parte do processo produtivo da empresa.

Seguindo esse raciocínio, Kotler (1998) afirma que o marketing interno é como uma tarefa difícil bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários competentes que desejam receber bem os consumidores, evidenciando que o marketing interno deve ocorrer antes do externo. Entretanto, Cerqueira (1994) relata que o endomarketing são propos-



tas e ações que a empresa deve executar para estabelecer um comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento da organização.

No Brasil, segundo Brum (2005), o endomarketing surgiu, oficialmente, na metade da década de 80, expandindo-se no início da década de 90, dado que as empresas mais competentes que os sindicatos no que concerne à comunicação com seus funcionários, resultando assim, no princípio de uma aproximação entre essas partes

Em síntese, com base no que foi dito pelos autores, o endomarketing é uma estratégia empresarial que tem como objetivo principal aperfeiçoar a forma de comunicação interna e engajamento dos colaboradores com a empresa, visando melhorar o ambiente de trabalho, a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, aumentar o desempenho e os resultados da organização

O principal objetivo do endomarketing é que todos do público interno compartilhem as mesmas ideias, metas, resultados. Isso implica seriamente no fracasso ou sucesso do empreendimento (BRUM, 1998)

Bekin (1995, p.17) afirma que os objetivos do Endomarketing são: Facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações; Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Conforme, Gronroos (2003, p. 411), diz que objetivo do Endomarketing trata de:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

De acordo com os autores, para que seja alcançado o objetivo do endomarketing, cabe à empresa estimular a motivação do seu pessoal com o trabalho, ou seja, proporcionar condições favoráveis para que este realize o seu trabalho da melhor maneira, através do seu potencial. Em resumo, os objetivos do endomarketing estão voltados para o fortalecimento da relação entre a empresa e seus colaboradores, visando criar um ambiente de trabalho positivo, engajado e produtivo, que contribua para o sucesso da organização.

O endomarketing deve atrair, primeiramente, o principal cliente que é o interno, visto que esta atitude visa dar ao colaborador uma noção da importância de um serviço qualificado. Uma das funções primordiais do endomarketing é difundir uma linguagem cultural pessoal e homogênea em toda a empresa, abrangendo os empregados independentemente da posição hierárquica ocupada (GRONROOS, 1990).

Dentre as principais práticas de Endomarketing, pode-se destacar a comunicação interna eficiente, o reconhecimento do desempenho dos colaboradores, o desenvolvimento de ações de integração e eventos internos, além do incentivo à participação dos funcionários no planejamento estratégico da empresa. A comunicação interna é essencial para manter os colaboradores informados sobre as estratégias, metas e resultados da empresa. Além disso, ela também é importante para promover o alinhamento entre os objetivos

individuais e os objetivos do negócio. Uma comunicação transparente e eficaz contribui para criar um ambiente de confiança e engajamento.

Tavares (2010, p. 19) acredita que “Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado dos processos administrativos”.

A informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, motiva os colaboradores. A informação é o produto da comunicação e integração e a maior estratégia de aproximação do público interno. A comunicação interna é parte importante e essencial do Endomarketing e, por este motivo, faz-se necessário abordá-la com detalhes e apresentá-la como uma rede interna de comunicação, sendo ela primordial para a realização de melhorias de processos. Portanto, quando a comunicação é priorizada como parte da rotina da empresa, o clima organizacional torna-se melhor.

A comunicação entre os colaboradores diminui as falhas de processos, reduz a rotatividade, ficam cientes sobre o objetivo da empresa e se tornam mais produtivos com a realização de treinamentos.

Brum (1998) explica que se o trabalho de comunicação não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito. Desse modo, a linguagem e o visual devem fazer com que os funcionários tenham informações necessárias e façam parte do ambiente empresarial

Para Robbins (2005, p. 232):

Nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida.

Em uma organização não é diferente, ou seja, a comunicação interna é imprescindível e necessária, uma vez que através dela podem ser coletadas informações sobre as expectativas e perspectivas do público interno, pois ela é um canal que possibilita que os colaboradores se manifestem

O ambiente organizacional usa a comunicação para fortalecer as relações entre os colaboradores por ser algo importante para manter os processos da empresa alinhados. A comunicação também é essencial para os colaboradores saberem sobre as suas funções e a importância de cada uma para o sucesso da empresa.”

A comunicação interna pode ser realizada através de diversos canais, como e-mails, intranet, murais de recados, reuniões, boletins informativos, entre outros. Seu objetivo é manter os funcionários informados sobre questões relevantes para o seu trabalho, como metas, políticas, procedimentos, novidades, eventos internos, entre outros

Assim, conclui-se que a comunicação interna e o endomarketing andam juntos, são complementares, ambos têm o ambiente interno e os relacionamentos entre funcionários como objetivo principal.

A motivação é essencial para o desempenho e o sucesso de uma empresa. Colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, comprometidos e engajados com suas tarefas e com os objetivos da organização. Nesse sentido, o Endomarketing se mostra como uma importante ferramenta para estimular e manter a motivação dos colaboradores.



De acordo com Maximiano (2005) a palavra motivação pode ser usada em diferentes contextos e com significados diversos. A motivação refere-se aos motivos e estímulos que afetam o comportamento de cada indivíduo, fazendo com alcance o que deseja.

O desafio das empresas, na verdade, é estimular a motivação em seu pessoal, pois a mesma está dentro de cada indivíduo, é algo individual, que varia de pessoa para pessoa. O que é possível fazer é estimular, provocar a motivação em alguém, fazer com que a pessoa sinta satisfação e realização ao executar determinada tarefa. É válido destacar que algumas pessoas podem ter motivação para realizarem certas atividades e outras pessoas não, isto vai depender do grau de interesse que a pessoa terá para realizar tal atividade.

Segundo Bekin (2004) a empresa deve delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os colaboradores como parte de uma estratégia de eficiência, pois quanto mais a organização delegar responsabilidades, maiores serão as perspectivas de obter o máximo do potencial de cada funcionário. A motivação é uma chama que se acende dentro de si. Não se consegue motivar ninguém caso não esteja de acordo com isso e não queira do fundo do seu ser estar motivado, principalmente pela própria vida na busca da felicidade pessoal. (Bergamini, 2013).

Oferecer recursos é um ponto essencial para que as pessoas se sintam motivadas, a empresa que está implementando o *endomarketing*, precisa investir em ações que gerem o conhecimento do próprio trabalho que a organização executa, e sempre proporcionando o feedback para a equipe de trabalho, pois, assim, aumenta a satisfação com o trabalho exercido, elevando a produtividade, o que é de extrema importância tanto para a empresa como para a realização profissional do indivíduo.

Para Chavianeto (2004, p.48):

As organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários.

A ferramenta do endomarketing além de motivar o funcionário no ambiente corporativo, também tem como objetivo desenvolver a equipe progressivamente; dessa forma, tem uma visão do foco da empresa e os resultados que são buscados com constância. Essa ferramenta possibilita à empresa a criação de um clima corporativo leve e dinâmico, proporcionando efeitos favoráveis na produtividade dos colaboradores.

A valorização juntamente com o reconhecimento dos colaboradores são uns dos pontos que o endomarketing almeja alcançar quando as ações dessa ferramenta são aplicadas na empresa, tornando, assim, a empresa diferencial entre seus concorrentes. Com essa ferramenta a empresa esclarece que além dos seus objetivos como instituição, também visa a qualidade de vida do colaborador no seu ambiente de trabalho. Portanto, efetivamente o endomarketing a empresa busca a qualidade dos produtos e serviços entregues para o cliente externo, melhora a produtividade e suas ações fluem em um ambiente equilibrado

Para entender que um programa de endomarketing é eficaz deve-se olhar sobre a ótica do marketing em relação ao seu público consumidor, visto que os resultados obtidos são a partir da visão de seu mercado-alvo. Assim, é dentro desse mesmo princípio que se pressupõe o sucesso e a eficácia de um plano de endomarketing.

O desafio do endomarketing é transformar em produtividade valores passados aos funcionários, tais como honestidade, empatia, comprometimento, cordialidade, colabora-

ção (BEKIN, 1995).

Outrossim, faz-se necessário buscar o fortalecimento e a construção de relacionamento, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo outras relações. Tais medidas são imprescindíveis para as empresas que querem garantir a sobrevivência no mercado e criar um diferencial que as torne competitiva. Além disso, o colaborador adquire a visão do cliente externo e quando isso ocorre, a compreensão sobre o negócio torna-se mais significativa, melhora a identificação para os processos.

Quando a organização se torna compreensiva e capta corretamente aquilo que o colaborador deseja, sua idéia, sua sugestão, sua reclamação, seu desejo de expressar no ambiente organizacional o endomarketing propõe ações e benefícios para as empresas. Um colaborador consciente sobre o seu valor na organização tem mais segurança de explorar o potencial criativo e de apresentar inovações.

As ações do endomarketing conseguem transformar alguns comprometimentos dos colaboradores com o seu trabalho na instituição, almejando, assim, o próprio crescimento de carreira, evitando negatividade as futuras mudanças que podem surgir na empresa

Quando uma empresa possui um líder que incentiva a sua equipe de forma positiva a alcançar as metas, a empresa obtém bons resultados como o aumento da produtividade dos colaboradores, pois funcionários motivados conseguem produzir mais e isso traz mais benefícios para a empresa.

Como foi mostrado no começo do presente artigo, é de suma importância destacar a abordagem do endomarketing como ferramenta motivacional para as empresas, no qual incluem a capacidade de alcançar os seus objetivos e ganhar vantagem competitiva.

Além disso, o Endomarketing se mostra como uma ferramenta motivacional eficaz ao promover a comunicação interna, o reconhecimento dos colaboradores, a integração e eventos internos, além do incentivo à participação nos processos estratégicos da empresa. Com isso, é possível criar um ambiente de trabalho mais motivador, que impactará diretamente no desempenho e nos resultados da organização.

O resultado da abordagem do endomarketing como ferramenta motivacional é o aumento do comprometimento e da satisfação dos funcionários, o que se traduz em maior produtividade, redução do turnover e melhoria do clima organizacional. Funcionários engajados estão mais propensos a vestir a camisa da empresa, se tornarem defensores da marca e proporcionarem uma melhor experiência para os clientes.

Uma das principais discussões em torno do endomarketing é o fato de que muitas empresas ainda não dão a devida importância ao público interno. Muitas vezes, os esforços de marketing são direcionados apenas para atrair e conquistar novos clientes, enquanto os colaboradores são esquecidos

. Com isso, Bekin (2006) afirma que a empresa precisa conhecer seu público interno para poder comunicar os objetivos de forma adequada. Portanto isso não é uma tarefa das mais fáceis, pois as unidades das empresas precisam estar em harmonia.

Outro ponto de discussão é a necessidade de uma abordagem personalizada no endomarketing. Cada empresa possui uma cultura, valores e necessidades específicas. Portanto, é essencial adaptar as estratégias de marketing interno de acordo com o perfil dos colaboradores, como salienta Gronroos (2009, p. 339). As ações de endomarketing têm o objetivo de fortalecer e integrar o cliente interno a cultura de serviços. Assim, percebe-se que a alta direção ou cúpula da empresa deve pensar junto as ações para o público interno, uma vez que, “se a alta administração não entender o papel estratégico do endomarkete-

ting, o dinheiro investido em esforços e processos de marketing para os funcionários não compensará”. Além disso, é importante envolver os funcionários desde o início do planejamento, dando espaço para que eles contribuam com ideias e sugestões

Por isso, é válido ressaltar que o endomarketing não deve ser encarado como uma ação pontual, mas sim como um processo contínuo. É necessário investir em comunicação interna eficiente, no reconhecimento e recompensa dos colaboradores, no desenvolvimento de lideranças e em ações de engajamento, visando sempre a melhoria do ambiente de trabalho e o bem-estar dos funcionários.

Portanto, o endomarketing é uma ferramenta fundamental para fortalecer a empresa de dentro para fora. Quando os colaboradores estão satisfeitos e engajados, a empresa como um todo se beneficia, alcançando melhores resultados e uma reputação sólida. Por isso, é fundamental investir em ações de endomarketing e valorizar o público interno como um dos principais ativos da organização.

### 3. CONCLUSÃO

O marketing é uma das principais fontes de comunicação com o público sejam estes internos ou externos e, portanto, não deve ser compreendido apenas como venda e propaganda, e sim como satisfação das necessidades dos clientes finais, devendo ser trabalhada internamente, com comunicação plena, incentivo, motivação, reconhecimento, seja monetariamente ou com planos de carreiras. As organizações atuais têm percebido a importância de um serviço de qualidade que parte de dentro da empresa para prestar serviços de qualidade para os clientes finais, ou seja, é necessário investir nos colaboradores.

A abordagem do endomarketing é uma estratégia eficaz para fortalecer a cultura organizacional e engajar os colaboradores em prol dos objetivos da empresa. Ao promover a comunicação interna, investir no desenvolvimento dos funcionários e criar um ambiente de trabalho saudável e motivador, o endomarketing ajuda a melhorar o clima organizacional, reduzir a rotatividade dos profissionais e aumentar a produtividade. Além disso, ao valorizar e reconhecer os esforços dos colaboradores, o endomarketing contribui para a construção de uma equipe comprometida e alinhada com a missão, visão e valores da organização. Isso resulta em um maior empenho em atender às expectativas dos clientes e em uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

O problema proposto neste trabalho foi analisar e posteriormente concretizar o impacto da abordagem do Endomarketing como ferramenta motivacional nas organizações. Para responder a esse problema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, através desses dados citados, buscou-se mostrar, de maneira direcionada, que por meio da implementação do endomarketing as organizações ganham vantagem competitiva em relação as demais empresas.

Como resultado do estudo em questão, a abordagem do endomarketing se mostra muito relevante e benéfica para as empresas que desejam conquistar um diferencial competitivo por meio do engajamento e satisfação de seus colaboradores, criando um ciclo virtuoso de sucesso tanto interno como externo.

Por esse motivo, é que a abordagem do endomarketing é uma importante ferramenta motivacional, deixando claro que os colaboradores são seres humanos, que possuem habilidades e qualidades específicas, tornando, assim, a união de todos a busca por um objetivo maior.

Concluiu-se, portanto que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, visto que foram

apresentados os principais resultados gerados com abordagem do endomarketing como ferramenta motivacional nas organizações e por meio desse estudo, foi possível atingir os objetivos secundários propostos, permitindo conhecer os resultados gerados com a implementação do Endomarketing na empresa e apontar os benefícios da motivação agregada aos funcionários.

## Referências

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul. Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2005.
- 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: Pearson, 2006.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 6 ed – São Paulo: Atlas. 2013.
- BRUM, Analisa. Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analise Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrar e Editora, 2010.
- BRUM, Analise Medeiros. **Face a face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre, RS, LePM, 2005, 149p
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Grönroos, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.



# **OS IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19 NO AGRONEGÓCIO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE LOGÍSTICA**

*THE IMPACTS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON AGRIBUSINESS AND THE  
IMPORTANCE OF LOGISTICS MANAGEMENT*

Samuel da Silva Furtado

25

## Resumo

Desde dezembro de 2019, quando foram reportadas na China, as infecções por coronavírus têm se espalhado globalmente, culminando em março de 2020 com o reconhecimento pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como pandemia. Este estudo visa investigar a gestão eficiente da logística e seus impactos no agronegócio durante a pandemia de COVID-19. A metodologia adotada foi uma revisão integrativa da literatura com enfoque qualitativo, utilizando como principal fonte de dados a Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de inclusão abrangeram artigos completos em português, publicados entre 2019 e 2023. As principais considerações finais destacam a importância crítica da gestão logística ágil e adaptável para mitigar os efeitos adversos da pandemia no setor agrícola, incluindo desafios como interrupções na cadeia de suprimentos e mudanças nos padrões de consumo. Este estudo contribui para a compreensão dos esforços necessários para fortalecer a resiliência do agronegócio diante de crises sanitárias globais.

**Palavras-chave:** Covid. Gestão. Agronegócio.

## Abstract

Since December 2019, when they were first reported in China, coronavirus infections have been spreading globally, culminating in March 2020 with the recognition by the World Health Organization (WHO) as a pandemic. This study aims to investigate the efficient management of logistics and its impacts on agribusiness during the COVID-19 pandemic. The methodology adopted was an integrative literature review with a qualitative approach, using the Scientific Electronic Library Online (SciELO) as the main data source. The inclusion criteria included full articles in Portuguese, published between 2019 and 2023. The main final considerations highlight the critical importance of agile and adaptive logistics management to mitigate the adverse effects of the pandemic on the agricultural sector, including challenges such as supply chain disruptions and changes in consumption patterns. This study contributes to the understanding of the efforts needed to strengthen the resilience of agribusiness in the face of global health crises.

**Keywords:** Covid. Management. Agribusiness.



## 1. INTRODUÇÃO

Desde dezembro de 2019, quando foram reportadas na China, as infecções por coronavírus têm se alastrado por vários países e, em março de 2020, foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como pandemia. Para combater a disseminação da doença e seus efeitos sobre a saúde de seus habitantes, os governantes dos países têm adotado medidas de restrição de circulação de pessoas e mercadorias.

As limitações de atividades econômicas, por sua vez, levaram o Fundo Monetário Internacional (FMI) e governos a revisarem para baixo as projeções de crescimento da economia global, com alastramento de suas consequências, inclusive sobre o comércio mundial, que recuou em 2020 frente ao ano anterior.

A China foi o primeiro país a decretar quarentena em três municípios da província de Hubei: Wuhan, Huanggang e Ezhou. Nesse período, com a paralisação das atividades, houve queda anualizada, até o primeiro bimestre de 2020, de 13,5% da produção industrial e de mais de 20% nas vendas do varejo, segundo o Escritório Nacional de Estatísticas (BNS). Desse modo, o país asiático também reduziu o ritmo de importações em 4% e das exportações, em 17%, no acumulado de janeiro a fevereiro/2020. Em março (2020), as diminuições foram menores, de 6,6% nas exportações de 0,9% nas importações totais. E, para este mês de abril do mesmo ano, a perspectiva foi de que o país retornasse à “normalidade”, caso não houvesse problemas de novas ondas de infecções.

Embora agentes portuários tivessem relatado ocorrência de paralisações e atrasos na liberação de cargas nos portos chineses nos primeiros meses de 2020, a participação das exportações brasileiras para o país superou os 28%, um recorde para o período, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex). Esse resultado teve contribuição de um importante setor do agronegócio, o do complexo soja.

Em termos de produtos, os do complexo da soja representaram 35% das vendas externas do agronegócio de janeiro até março, as carnes, quase 19%, os florestais, 13%, o açúcar, quase 7% e o café, 6%. Os produtos do complexo da soja, florestais, café e do setor têxtil conseguiram superar as vendas externas, em termos de valor, no agregado do primeiro trimestre de 2020 em relação ao mesmo período de 2019 (SECEX, 2020).

Justifica-se o estudo por compreender que, tendo em vista o cenário moderno de competitividade empresarial, tornou-se indispensável para empresas utilizarem ferramentas e procedimentos que promovam sua eficiência. Devido a sua importância, a gestão de logística acabou se conceituando como um ramo das ciências humanas, e como tal, possui um conjunto de técnicas e avaliações que a classificam.

Diante do exposto, emergiu a questão norteadora: De que forma, a pandemia do covid-19 afetou direta ou indiretamente o agronegócio e como uma gestão de logística eficiente pode influenciar de forma positiva nessa fase?

O objetivo geral do estudo foi discorrer sobre a importância da gestão de logística eficiente nos impactos ocasionados pela pandemia do covid-19 no agronegócio. Os objetivos específicos foram dispostos em: Discorrer sobre a pandemia de covid-19 no setor do agronegócio; Descrever sobre gestão de logística e sua importância; Enfatizar sobre os impactos da pandemia do covid-19 no agronegócio e a importância da gestão de eficiência durante essa fase.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Tratou-se de uma revisão integrativa da literatura com abordagem qualitativa. Esta técnica de coleta de dados é dividida em cinco etapas e consiste: na identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa; no estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, amostragens e busca na literatura; na definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos; na avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; na interpretação dos resultados e na apresentação da revisão e síntese do conhecimento (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2018).

A pesquisa dos artigos realizou-se nas seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Os critérios de inclusão foram artigos publicados na íntegra com idioma (português); disponibilidade do texto de forma integral, terem sido publicados no período de 2019 a 2023. Os critérios de exclusão foram artigos que a sua publicação foi fora do período inferior a 2019.

A análise de dados se deu por meio de leitura e interpretação dos dados encontrados nas respectivas publicações, na busca de responder os levantamentos propostos pela temática abordada.

### 2.2 Resultados e Discussão

Com a pandemia do Covid-19, alguns países fecharam para o mercado internacional. Isso afetou a oferta nos segmentos do agronegócio brasileiro dependentes de importações. Ao mesmo tempo, a crise levou a uma recessão e reduziu a renda das pessoas, afetando a demanda. Sabe-se que os ajustes necessários para lidar com o impacto econômico do novo coronavírus tendeu-se a aumentar os custos, mas a valorização do dólar frente ao real favoreceu as exportações e impulsionar as receitas (DA SILVA; CESARIO; CAVALCANTI, 2021).

Esses e outros impactos da crise Covid-19 no agronegócio brasileiro foram foco de reportagem sobre o assunto elaborada pela PwC Brasil, em 2020. A publicação abordou diversos temas importantes para as empresas do setor, como a implementação de planos de contingência da força de trabalho, a mudança na forma como trabalhamos com terceiros e o relacionamento com clientes, fornecedores e stakeholders durante a crise (ALPINO, 2020).

Desde o início de 2020, o mundo assiste com espanto o avanço maciço de uma infecção respiratória causada por um vírus: o novo coronavírus, também conhecido como Sars-Cov-2. Tendo surgido e alastrado na China, a doença identificada como Covid-19 rapidamente alastrou a outros países, levando a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar que estamos perante uma pandemia, ou seja, global e generalizada. Havia mais de 200.000 casos confirmados e mais de 8.000 mortes. Paralelamente aos efeitos na saúde diretamente associados a eles, os surtos de doenças também tiveram impacto na economia global (BARCELLOS; REUPKE, 2020).

Diante dos temores, observou-se se existiram consequências da pandemia para a agroindústria. O Centro de Estudos do Agronegócio da Fundação Getúlio Vargas (FGV) desde o início de fevereiro começou a monitorar o impacto do coronavírus na economia por meio de indicadores oficiais como preços e volumes de exportações e partes do impacto e tendências de consumo (BARROS; CASTRO, 2020).



A Divisão Técnica de Economia (DTE) do sistema FAEP/SENAR-PR também realizou estudo semelhante sobre a realidade paranaense. Ambos apontam que o setor peculiar do Paraná ampliou suas exportações no início de 2020, quando a Covid-19 ainda estava confinada à China. Mas com a disseminação do vírus, já há sinais de efeitos negativos, como: Queda de consumo, oscilações no comércio exterior e dificuldades para o produtor se preparar para a próxima safra (BARROS; CASTRO, 2021).

Nos primeiros meses de 2020, quando a China experimentou seu pico de poluição, a demanda por produtos agrícolas, principalmente proteína animal. Nesse contexto, o Paraná foi um dos estados que teve condições imediatas de atender a demanda chinesa. Nos dois primeiros meses do ano, as exportações de carne do Paraná para a China aumentaram 78,1% em relação ao mesmo período de 2019, atingindo US\$ 127,6 milhões (CIRILLO, 2020).

Mas, o complexo de carnes foi uma exceção. Globalmente, levando em conta todos os produtos do agronegócio paranaense, a pandemia interrompeu o aumento contínuo da receita com vendas ao exterior. Nos dois primeiros meses deste ano, as exportações de produtos agrícolas do Paraná caíram 10,1% e chegaram a quase 1,6 bilhão de dólares. No caso do complexo soja, que responde pela maior receita de embarques do estado, a queda foi de 20,5%, queda de US\$ 89,1 milhões em relação ao mesmo período do ano passado. Para produtos florestais, os embarques caíram 34,7% (CIRILLO, 2020).

Como alternativa para superar as dificuldades de comercialização causadas pela pandemia, os agricultores da agricultura familiar, por exemplo, buscam novos mercados. A exemplo disso, os cooperados da Cooprato buscaram processo de adequação ao sistema de abastecimento de produtos artesanais por meio da fabricação e venda de cestas básicas para a população do município de Palmas – TO (CARDOSO; COSTA, 2021).

Diante da situação pandêmica em que a cooperativa se encontrou, foi preciso buscar ajustes para continuar atendendo os consumidores, abrindo caminhos para inserção em mercados alternativos e revitalizar cadeias curtas de distribuição, para não ficar “refém” de uma única venda para ser. O estudo constatou que antes se tivessem outras opções, como expandir mercados institucionais ou feiras, a cooperativa teria a oportunidade de comercializar outros produtos ou até mesmo aumentar sua produção (CNA, 2020).

Segundo Barcellos e Reupke (2020), ainda falta mercado para os agricultores familiares cooperados, que foram afetados principalmente pela pandemia do coronavírus por não estarem totalmente envolvidos na atual dinâmica de comercialização e terem condições e potencial para produzir e prosperar. em outros tipos de mercados, além dos já participantes. Para isso, esse grupo de agricultores precisaram de assessoria especializada para acompanhar as mudanças nos mercados e adequar suas ações às demandas dos consumidores, por exemplo. aumentar as vendas de supermercado por meio de aplicativos e delivery.

Na verdade, a maioria das empresas teve que evoluir para resistir à pandemia e, no processo, as várias vulnerabilidades foram descobertas. Uma pesquisa encomendada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostra que 90 empresas pesquisadas fizeram mudanças na força de trabalho e 75% melhoraram a gestão, sendo fundamental encarar tal eventualidade como uma oportunidade de mudança de processos (BARROS; CASTRO, 2020).

De acordo com CNA (2020), ao fazer isso, a administração deve coordenar as opiniões sobre o que dizer e, se necessário, envolver os funcionários na solução de uma crise. por momentos difíceis para a sociedade e para as empresas e, portanto, pela instabilidade do mercado, onde sentimentos de medo e insegurança passam a fazer parte da realidade dos

trabalhadores.

E para mitigar esses efeitos negativos em um ambiente de crise, líderes eficazes podem ajudar a motivar e incentivar seus funcionários a trabalharem além de seus padrões habituais, muitas vezes priorizando as metas corporativas sobre as pessoas (BARROS; CASTRO, 2020).

Sendo assim, desenvolver liderança de alto desempenho é essencial para que a organização enfrente as ameaças e oportunidades atuais e também desenvolva o próximo nível de liderança. Em tempos normais este é um esforço ainda maior; agora, com a enorme rotatividade de capital humano, é mais um desafio para líderes novos e experientes.

O agronegócio é considerado setor essencial da economia e as projeções para 2020 têm sido mais animadoras do que para outros setores. A safra de produtos importantes como a soja, que está em final de colheita, deve ser recorde, e a oferta de outros produtos, como açúcar, milho e café, deve ser elevada.

Desse modo, a expectativa foi de recuperação das vendas externas do agronegócio ao longo do ano, o que já se verificou em março, com a paulatina volta à normalidade das atividades econômicas na China e à medida que os principais parceiros do agronegócio brasileiro também consigam conter o agravamento da pandemia. Há, inclusive, perspectivas de que as vendas dos produtos do complexo da soja superem os valores dos embarques de 2019, conforme último relatório do USDA.

Em março de 2020, também houve a abertura de novos mercados, principalmente carnes, fruto de um esforço do Ministério da Agricultura (Mapa), que tem atuado para garantir o abastecimento doméstico e elevar as vendas externas do setor, mesmo durante a pandemia (MAPA, 2020). No entanto, ainda para o setor de frutas e carnes, houve algumas dificuldades no curto prazo, principalmente em relação à logística, uma vez que agentes que trabalham nos portos têm relatado problemas com a disponibilidade de contêineres refrigerados para que os embarques desses produtos ocorram normalmente (SILVA, 2020).

A pandemia de COVID-19 trouxe consigo uma onda de desafios sem precedentes, impactando inúmeros setores da economia global. Entre esses setores, o agronegócio emergiu como uma esfera crítica, onde a gestão eficaz da logística desempenhou um papel crucial na manutenção da cadeia de suprimentos alimentar e na mitigação dos impactos adversos sobre a produção e distribuição de alimentos (BARBOSA, 2020).

O agronegócio, que engloba atividades desde a produção agrícola até a comercialização de produtos alimentícios, enfrentou uma série de desafios logísticos durante a pandemia. Restrições de viagens, fechamento de fronteiras e medidas de distanciamento social afetaram diretamente a mobilidade da mão-de-obra agrícola, o transporte de insumos e produtos, bem como a operação de mercados e pontos de venda (FAO, 2020). Nesse contexto, a gestão eficiente da logística se tornou um fator determinante para garantir a continuidade das operações e o abastecimento alimentar (CARDOSO; COSTA, 2020).

A logística desempenha um papel vital no agronegócio, desde o planejamento e aquisição de insumos, passando pela produção e colheita, até a distribuição e entrega dos produtos finais aos consumidores. Uma gestão eficaz desse processo envolve o uso estratégico de tecnologias de informação, planejamento cuidadoso de rotas e transporte, gerenciamento de estoques e coordenação eficiente entre os diversos agentes da cadeia de suprimentos (ALMEIDA, 2020).

Os impactos da pandemia sobre o agronegócio foram multifacetados. Por um lado, as medidas de contenção afetaram a disponibilidade de mão-de-obra sazonal e temporária, essencial para atividades como colheita e plantio. Por outro lado, as restrições de

movimento e o fechamento de restaurantes e mercados reduziram a demanda por certos produtos agrícolas, levando a um excesso de oferta e queda nos preços. Além disso, a interrupção das cadeias de suprimentos globais afetou a disponibilidade de insumos agrícolas, como fertilizantes e pesticidas (CIRILLO, 2020).

Nesse cenário desafiador, a gestão de eficiência tornou-se fundamental para a resiliência do agronegócio. Isso envolveu a adoção de medidas proativas para garantir a segurança dos trabalhadores, o uso de tecnologias de comunicação e monitoramento para coordenação remota, a diversificação de mercados e canais de distribuição, e o investimento em infraestrutura logística robusta e flexível (BARROS & CASTRO, 2021).

Além disso, a pandemia destacou a importância da colaboração e cooperação entre os diversos atores do agronegócio, incluindo produtores, fornecedores, distribuidores, varejistas e governos. A troca de informações e melhores práticas, o compartilhamento de recursos e a coordenação de esforços foram essenciais para enfrentar os desafios impostos pela crise sanitária (CNA, 2020).

Em suma, a pandemia de COVID-19 trouxe à tona a importância crítica da gestão eficaz da logística no setor do agronegócio. Diante dos desafios impostos pela crise, a adoção de práticas de gestão de eficiência tornou-se imperativa para garantir a continuidade das operações, a segurança dos trabalhadores e o abastecimento alimentar da população (ALPINO *et al.*, 2020).

### 3. CONCLUSÃO

Em conclusão, a pandemia de COVID-19 evidenciou a vulnerabilidade do setor do agronegócio a choques externos, destacando a importância crucial da gestão eficiente da logística para sua resiliência. Os desafios enfrentados, desde restrições de viagens até interrupções nas cadeias de suprimentos, ressaltaram a necessidade de adaptação e inovação por parte dos atores envolvidos na produção e distribuição de alimentos. A gestão logística tornou-se um fator determinante para garantir o fluxo contínuo de produtos, minimizando os impactos negativos e assegurando a sustentabilidade do setor. A implementação de tecnologias avançadas, a flexibilização das rotas de transporte, e o fortalecimento das parcerias estratégicas foram algumas das medidas essenciais adotadas para superar as adversidades. Dessa forma, a pandemia reforçou a necessidade de um planejamento logístico robusto e integrado, capaz de responder de maneira ágil e eficiente a futuras crises, assegurando a continuidade e a eficiência das operações no agronegócio.

A gestão eficaz da logística emergiu como um elemento central na manutenção da continuidade das operações agrícolas, garantindo o fluxo contínuo de insumos, a mobilidade da mão-de-obra e a entrega oportuna dos produtos aos consumidores.

Diversas estratégias e ações foram implementadas para mitigar os impactos logísticos da pandemia. Entre elas, a diversificação das rotas de transporte se mostrou essencial para contornar restrições de mobilidade e evitar gargalos. A adoção de tecnologias avançadas de monitoramento e rastreamento de cargas permitiu maior controle e eficiência no gerenciamento dos fluxos de mercadorias. Plataformas online foram utilizadas para negociação e venda de produtos, reduzindo a dependência de mercados físicos e feiras tradicionais e ampliando o alcance dos produtores.

O planejamento cuidadoso e a coordenação eficiente foram fundamentais para superar os desafios logísticos impostos pela pandemia. Métodos de gerenciamento de estoques mais eficientes foram adotados, permitindo uma resposta rápida às flutuações de

demanda e evitando desperdícios. A logística reversa também ganhou importância, especialmente no manejo de resíduos e na reutilização de embalagens, contribuindo para a sustentabilidade do setor.

Além disso, o fortalecimento de parcerias estratégicas entre produtores, transportadores e distribuidores foi crucial para garantir a resiliência das cadeias de suprimentos. A cooperação entre diferentes atores permitiu a otimização de recursos e a manutenção do fluxo contínuo de produtos, mesmo diante de restrições e interrupções.

Em síntese, a pandemia reforçou a necessidade de um planejamento logístico robusto e integrado, capaz de responder de maneira ágil e eficiente a futuras crises, assegurando a continuidade e a eficiência das operações no agronegócio. A capacidade de inovação e a resiliência demonstradas pelo setor são indicativas de um caminho promissor para enfrentar desafios futuros e garantir a segurança alimentar global.

## Referências

ALPINO, T. D. M. A.; SANTOS, C. R. B.; BARROS, D. C. D.; FREITAS, C. M. D. COVID-19 e (in)segurança alimentar e nutricional: ações do Governo Federal brasileiro na pandemia frente aos desmontes orçamentários e institucionais. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 8, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00161320>.

BARCELLOS, M. L. S.; REUPKE, E. G. Coronavírus (COVID-19) – a possibilidade de tratamento compulsório de acordo com a lei nº 13.979/2020. **Revista da ESMESC**, Santa Catarina, v. 27, n. 33, p. 141-166, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/revistadaesmesec.v27i33.p141>.

DA SILVA, M. G.; CESARIO, A. V.; CAVALCANTI, I. R. **Relevância do agronegócio para a economia brasileira atual**. Apresentado em X Encontro de Iniciação à Docência, Universidade Federal da Paraíba. Recuperado de: <http://www.prac.ufpb.br/anais/IXEnex/iniciacao/documentos/anais/8.TRABALHO/8CCSADAMT01.pdf>, 2013.

BARROS, G. S. C.; CASTRO, N. R. **Perspectivas macroeconômicas para o agronegócio em 2021**. Piracicaba: Esalq/USP, 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/perspectivas-macro-economicas-para-o-agronegocio-em-2021.aspx#:~:text=O%20Ipea%20trabalha%20com%20uma,queda%20de%202%2C5%25>. Acesso em: 04 de março de 2021.

BARROS, G. S. C.; CASTRO, N. R. **CEPEA: breve retrospecto macroeconômico do agronegócio em 2020**. Piracicaba: Esalq/USP, 2020. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/cepea-breve-retrospecto-macroeconomico-do-agronegocio-em-2020.aspx>. Acesso em: 30 de março de 2020.

CIRILLO, B. **Agronegócio cresce, reduz o tombo da economia e deve ser motor da recuperação**. Portal UOL, 15 de junho de 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/06/14/agronegocio-bate-recordes-e-aumenta-seu-peso-na-economia-em-meio-a-pandemia.htm#:~:text=Mesmo%20em%20maio%20%C3%A0%20crise,e%20especialistas%20ouvidos%20para%20reportagem>. Acesso em: 20 nov. 2020.

CARDOSO, V. D.; COSTA, I. C. Impactos dos primeiros meses de pandemia de COVID-19 para a agricultura familiar do Pará e como a agroecologia pode apoiar a superação. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, Roraima, v. 1, n. 1, p. 40-54, 2020. DOI: <https://orcid.org/0000-0002-2586-8928>.

CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Avalia impactos do coronavírus no agronegócio**. Brasília: CNA, 2020. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/faep-avalia-impactos-do-coronavirus-no-agronegocio>. Acesso em: 04 de março de 2021.

# **CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA GESTÃO E CRESCIMENTO EMPRESARIAL**

*CONTRIBUTIONS OF MANAGERIAL ACCOUNTING TO BUSINESS MANAGEMENT AND  
GROWTH*

Emyliano Silva Araújo

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**26**

## Resumo

Este estudo investiga as contribuições da contabilidade gerencial para a gestão e crescimento empresarial por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando o método de revisão bibliográfica. Seus objetivos centram-se na conceituação da contabilidade gerencial, sua evolução histórica e suas contribuições, com foco na análise das ferramentas relevantes para a eficácia das organizações. No início, abordamos o conceito de contabilidade gerencial e suas ferramentas, como o orçamento e o sistema de custeio. Essas ferramentas auxiliam os gestores a manter um controle financeiro da empresa. O orçamento, por exemplo, permite a análise de metas e projeções, ajudando na programação a curto e longo prazo, além de fornecer um meio de verificação do cumprimento das metas estabelecidas. O sistema de custeio é essencial para entender os custos operacionais e a lucratividade da empresa. Além disso, abordamos o benchmarking, uma ferramenta crucial que permite às empresas comparar suas práticas com as melhores do setor, identificando oportunidades de melhoria. Com essa abordagem, este estudo busca contribuir para uma compreensão aprofundada da contabilidade gerencial como uma ferramenta vital para o sucesso empresarial, enfatizando o papel dessas ferramentas no contexto da gestão eficaz.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial. Orçamento. Sistema de custeio. Benchmarking.

## Abstract

This study investigates the contributions of managerial accounting to business management and growth through a qualitative and descriptive research approach, employing the method of literature review. Its objectives focus on conceptualizing managerial accounting, its historical evolution, and its contributions, with a focus on analyzing relevant tools for organizational effectiveness. Initially, we address the concept of managerial accounting and its tools, such as budgeting and costing systems. These tools assist managers in maintaining financial control of the company. For instance, budgeting allows for goal analysis and projections, aiding in short and long-term planning, and providing a means to verify the achievement of established goals. Costing systems are essential for understanding operational costs and the profitability of the company. Additionally, we discuss benchmarking, a crucial tool that enables companies to compare their practices with industry best practices, identifying improvement opportunities. With this approach, this study aims to contribute to a comprehensive understanding of managerial accounting as a vital tool for business success, emphasizing the role of these tools in the context of effective management.

**Keywords:** Business management. Budgeting. Costing system. Benchmarking.



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial desempenha um papel crítico no cenário empresarial atual, sendo fundamental para que as organizações tomem decisões estratégicas embasadas em informações confiáveis e sustentem seu crescimento. Neste contexto, este artigo busca proporcionar uma compreensão aprofundada sobre as contribuições da contabilidade gerencial como uma ferramenta vital na gestão e expansão empresarial.

A contabilidade gerencial, em sua essência, tem como objetivo proporcionar uma base sólida para a tomada de decisões eficazes dentro de uma organização. No contexto deste estudo, além de apresentar uma definição detalhada e abrangente da contabilidade gerencial, exploraremos a importância e os benefícios desta pesquisa para a sociedade em geral e a comunidade acadêmica. A compreensão dos conceitos, princípios e técnicas que compõem a contabilidade gerencial é fundamental para demonstrar como essa disciplina se torna uma aliada inestimável na gestão empresarial, trazendo contribuições significativas para o desenvolvimento das organizações e o avanço do conhecimento na área contábil.

Este estudo visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o impacto da adoção eficaz da contabilidade gerencial nas decisões estratégicas e no crescimento das organizações?

O objetivo geral desta pesquisa é investigar e compreender as contribuições da contabilidade gerencial para a gestão e crescimento empresarial, desdobrando nosso foco nos seguintes objetivos específicos: Conceituar a contabilidade gerencial; apresentar de forma abrangente as contribuições da contabilidade gerencial para a gestão e crescimento empresarial; explorar as ferramentas e técnicas fundamentais da contabilidade gerencial.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa conduzida neste trabalho foi uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva. O objetivo principal foi analisar as contribuições da contabilidade gerencial para a gestão e crescimento empresarial. A pesquisa se concentrou na busca de fontes acadêmicas, incluindo livros, artigos e sites, publicados em língua portuguesa nos últimos 11 anos, abrangendo o período de 2011 a 2023.

Esta metodologia de pesquisa foi escolhida para obter uma compreensão aprofundada das contribuições da contabilidade gerencial, e não envolveu a proposição de intervenções, hipóteses, estudos de caso ou abordagens quantitativas. As palavras-chave utilizadas para a busca foram: “contabilidade gerencial”, “gestão estratégica” e “controle de custos”.

### 2.2 Resultados e Discussão

Os resultados desta revisão bibliográfica ressaltaram a importância crucial da contabilidade gerencial na gestão e no crescimento das empresas. A discussão dos resultados começa enfocando o conceito de contabilidade gerencial, que, conforme definida por Garrison, Noreen e Brewer (2012, p. 4), concentra-se na “geração de informações financeiras e operacionais para uso dos gestores da empresa no planejamento, controle e tomada

de decisões”. Além disso, o autor Hansen e Mowen (2003, p. 7) enfatiza a relevância da contabilidade gerencial ao destacar que ela é “o processo de identificar, medir, analisar, interpretar e comunicar informações que auxiliam os gestores a alcançarem os objetivos da organização”. Essa definição complementa a perspectiva de Garrison, Noreen e Brewer, ao ampliar o escopo da contabilidade gerencial para além das informações financeiras, englobando também aspectos operacionais que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais

Inicialmente, é importante observar que a contabilidade gerencial passou por uma evolução ao longo do tempo, começando como uma disciplina focada principalmente na mensuração de custos e controle financeiro. No entanto, essa disciplina progrediu para uma abordagem mais abrangente, considerando tanto os aspectos financeiros quanto os operacionais. Sérgio (1986, p. 45) destacou a diferenciação da contabilidade gerencial em relação à contabilidade financeira e de custos, enfatizando que ela utiliza técnicas contábeis conhecidas de maneira mais detalhada para auxiliar os gestores na gestão estratégica. Segundo o autor, a contabilidade gerencial adota um enfoque especial em várias técnicas contábeis conhecidas, mas as utiliza de maneira mais detalhada para auxiliar os gestores na gestão estratégica.

Uma das descobertas mais relevantes é que a contabilidade gerencial fornece uma visão abrangente do desempenho da empresa, indo além dos aspectos financeiros. Martins e Lintz (2003, p. 116) destacaram que ela considera indicadores-chave como receitas, custos, margens de lucro, eficiência operacional e rentabilidade de produtos ou serviços. Essa capacidade de integração entre dados financeiros e operacionais é crucial para uma gestão eficaz. A contabilidade gerencial oferece suporte sólido à tomada de decisões estratégicas, permitindo que os gestores atuem com base em informações sólidas.

Hornngren, Datar e Rajan (2012, p.37) afirmaram que “a contabilidade gerencial evoluiu para apoiar a tomada de decisões, fornecendo dados relevantes e atendidos em várias áreas-chave, incluindo avaliação de desempenho, planejamento estratégico, alocação de recursos e identificação de oportunidades de crescimento”. Ao considerarmos essa citação, é evidente que a contabilidade gerencial desempenha um papel dinâmico na adaptação às necessidades em constante evolução das empresas. Ela não é uma disciplina estática, mas sim uma ferramenta que se molda às demandas do ambiente de negócios.

Nesse contexto, vale ressaltar que a contabilidade gerencial está atualmente passando por uma revolução digital, impulsionada pelo crescente acoplamento de tecnologias avançadas. Como destacado por Smith (2022, p. 56) “a contabilidade gerencial está passando por uma revolução digital, com a crescente integração de tecnologias avançadas”. Isso reflete a necessidade de enfrentar a complexidade das operações empresariais modernas, com a integração de tecnologias avançadas, como automação, inteligência artificial e análise de dados, permitindo uma tomada de decisão mais ágil e informada.

Além disso, outra tendência emergente é a crescente importância da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa (RSC) na contabilidade gerencial. Conforme destacado por Johnson (2021, p. 72), “a medição de métricas ESG, que abrange aspectos ambientais, sociais e de governança, está se tornando essencial”. Isso reflete uma crescente conscientização sobre o impacto das empresas na sociedade e no meio ambiente, onde essas métricas não financeiras desempenham um papel crucial na avaliação do desempenho das empresas.

A medida que as normas contábeis continuam a evoluir, a contabilidade gerencial deve permanecer ágil para se adaptar às mudanças regulatórias. Taylor (2022, p. 42) observa que “a harmonização das normas contábeis internacionais está afetando profunda-

mente a forma como as empresas relatam seus resultados”. Isso enfatiza a importância de se manter atualizado com as mudanças regulatórias para garantir a precisão nas informações.

Por fim, a contabilidade gerencial do futuro enfatizará a agregação de valor. Clark (2023, p. 65) enfatiza que “os profissionais da área devem se tornar verdadeiros parceiros estratégicos, fornecendo insights acionáveis para a alta administração”. Isso implica que os contadores gerenciais desempenharão um papel mais estratégico na orientação dos negócios. Além disso, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional serão fundamentais para os contadores gerenciais. Conforme apontado por Lewis (2021, p. 105), “a adaptação às mudanças tecnológicas e regulatórias exigirá uma busca constante por conhecimento e habilidades atualizadas”.

Adicionalmente, a contabilidade gerencial oferece uma série de ferramentas poderosas para auxiliar as empresas em sua busca por eficiência e sucesso. Uma das ferramentas mais significativas mencionadas é o sistema de custeio. O custeio por absorção, por exemplo, “atribui os custos diretos e indiretos aos produtos com base em critérios estabelecidos, fornecendo informações sobre a margem de contribuição e rentabilidade de cada produto” (Garrison, Noreen & Brewer, 2012, p. 168). Já o “custeio baseado em atividades (ABC) busca identificar e atribuir os custos às atividades que realmente consomem recursos, oferecendo uma visão mais precisa dos custos envolvidos nos processos” (Horngren, Datar & Rajan, 2012, p. 179). Essas diferentes abordagens de custeio destacam a importância da escolha da metodologia adequada para atender às necessidades específicas da empresa. Não existe uma abordagem única que sirva para todas as situações, e os gestores devem considerar cuidadosamente qual método se alinha melhor com seus objetivos estratégicos e estrutura de custos.

Além disso, o orçamento emerge como uma ferramenta vital para a gestão financeira e empresarial. Conforme Padoveze (1997, p.353-354), “o gerenciamento contábil tem no orçamento o ponto culminante, sob o enfoque do controle”, e esse processo envolve processar os dados atuais do sistema de informação contábil, introduzindo previsões para o próximo exercício. Kaplan e Norton (2010, p. 43) destacam que “o orçamento desempenha um papel crítico na tradução de estratégias organizacionais em metas concretas e mensuráveis”. Esta visão reforça a ideia de que o orçamento não se limita a prever o futuro, mas também desempenha um papel crucial na definição de metas para todas as áreas da empresa, unindo colaboradores em busca de objetivos compartilhados. Além disso, o orçamento é uma ferramenta dinâmica que requer revisões regulares à medida que o ambiente de negócios evolui, como salientado por Horngren *et al.* (2012, p. 6): “A capacidade de ajustar o orçamento com base em mudanças nas circunstâncias é fundamental para uma gestão financeira eficaz”. Analisando esses resultados à luz das contribuições de autores contemporâneos, é evidente que o orçamento desempenha um papel central na gestão empresarial, fornecendo a base para decisões informadas, promovendo a eficiência operacional e contribuindo para o crescimento sustentável das organizações (Smith, 2018). Portanto, o orçamento é não apenas uma ferramenta de controle, mas também uma ferramenta estratégica que orienta o planejamento financeiro e a busca por metas organizacionais em todos os níveis hierárquicos.

Igualmente, como outra ferramenta essencial, é o benchmarking e a comparação de desempenho, que são componentes essenciais da contabilidade gerencial pois ajudam as empresas a medir seu sucesso em relação a seus pares e concorrentes. De acordo com Kaplan e Norton (2010), “o benchmarking é uma prática valiosa na definição de padrões de desempenho com base nas melhores práticas da indústria”. Por meio dessa prática, as organizações podem identificar lacunas e oportunidades para melhorias, adaptando es-

estratégias para atingir metas ambiciosas.

Além disso, o benchmarking não se limita apenas a comparações internas. Conforme destacado por Kaplan e Norton (2010), “o benchmarking é uma prática valiosa na definição de padrões de desempenho com base nas melhores práticas da indústria”. As empresas também podem se beneficiar da análise de desempenho em relação a concorrentes diretos e até mesmo a empresas de outros setores que enfrentam desafios semelhantes. Isso pode fornecer insights valiosos sobre como inovar e superar a concorrência.

Outra faceta importante do benchmarking é a comparação de desempenho ao longo do tempo. Conforme destacado por Horngren *et al.* (2017), “rastrear o progresso ao longo do tempo é fundamental para manter o foco na melhoria contínua e adaptar estratégias à medida que o ambiente de negócios evolui”. Esta abordagem ajuda a empresa a permanecer competitiva em um mercado em constante mudança.

Contudo, é importante reconhecer as limitações e desafios inerentes à contabilidade gerencial, que desempenha um papel essencial na gestão empresarial, mas não pode ser considerada uma solução universal para todas as complexidades do ambiente de negócios em constante evolução. Conforme apontado por Johnson (2015, p. 78), “a contabilidade gerencial fornece uma visão interna valiosa das operações de uma empresa, mas não pode capturar completamente as nuances das mudanças externas, como mudanças na legislação, flutuações econômicas globais ou eventos imprevisíveis”. Esta observação enfatiza a necessidade de que as empresas não dependam exclusivamente dos dados contábeis como uma bússola infalível para suas decisões. Além disso, como mencionado por Smith (2019), “a contabilidade gerencial pode fornecer informações retrospectivas sólidas, mas pode não ser tão eficaz na previsão de eventos futuros em um ambiente de negócios volátil”. Isso significa que as empresas precisam adotar uma abordagem holística na tomada de decisões, incorporando não apenas dados contábeis, mas também análises de mercado, tendências setoriais e uma compreensão profunda das variáveis externas que podem impactar seus negócios.

Portanto, enquanto a contabilidade gerencial é inestimável para o controle e a análise interna, seu papel como uma única fonte de informações para decisões estratégicas deve ser cuidadosamente ponderado. Uma estratégia prudente envolve uma combinação equilibrada de dados contábeis e uma compreensão sensível das complexidades externas (Smith, 2019).

Na contabilidade gerencial, é de extrema importância reconhecer suas limitações e desafios, como discutido anteriormente. No entanto, é igualmente crucial compreender que, apesar dessas questões, a contabilidade gerencial continua a desempenhar um papel central nas operações empresariais do século XXI. Um dos principais desafios enfrentados pela contabilidade gerencial neste novo cenário diz respeito à gestão de volumes massivos de dados. Conforme destacado por Johnson (2020, p. 45) “com o aumento da automação e a crescente digitalização dos processos empresariais, as empresas agora têm acesso a uma quantidade sem precedentes de informações financeiras e operacionais”. Este desafio requer a implementação de sistemas eficazes de gestão de dados para garantir que essas informações sejam coletadas, processadas e analisadas de maneira eficiente.”

Além disso, a conformidade regulatória continua a ser um desafio significativo na contabilidade gerencial. De acordo com Smith (2019, p. 112) em seu artigo, “As normas contábeis estão em constante evolução devido a mudanças na legislação e nas normas internacionais de contabilidade”. As empresas precisam acompanhar essas mudanças e garantir que estejam em conformidade com as regulamentações atuais. O não cumprimento das normas contábeis pode resultar em penalidades financeiras substanciais.



Conforme as demandas dos acionistas, investidores e reguladores evoluem, a necessidade de transparência e responsabilidade nas práticas contábeis das empresas torna-se cada vez mais evidente. Os stakeholders agora esperam que as empresas comuniquem de forma eficaz suas políticas contábeis, incluindo métodos de alocação de custos, para atender a essas crescentes expectativas (Autor Anônimo, Ano). Esta evolução das expectativas destaca a importância da comunicação eficaz em contabilidade gerencial como parte integrante da gestão responsável e transparente das organizações.

Em última análise, a contabilidade gerencial é uma peça importante do quebra-cabeça, mas não deve ser vista como a única solução para a gestão empresarial eficaz em um mundo em constante mudança. De acordo com Resnik (1990, p. 33), “muitos proprietários-gerentes consideram a função contábil como um mal necessário”. Essa percepção sugere que há uma visão negativa generalizada em relação à contabilidade gerencial entre os administradores de micro e pequenas empresas, o que pode influenciar sua relutância em adotar essa prática crucial. Sell (2004, p. 67) enfatiza que “para as empresas se manterem atuantes e obter êxito nos negócios é necessário o envolvimento de um profissional da área contábil”. Isso destaca a importância do papel do contador gerencial e reforça a necessidade de uma parceria sólida entre os proprietários-gerentes e os contadores para o sucesso empresarial.

### 3. CONCLUSÃO

A ciência contábil desempenha um papel vital nas organizações e na sociedade como um todo. Sua importância como mecanismo de planejamento e controle é inegável. A contabilidade fornece informações cruciais que orientam e direcionam o crescimento empresarial, sendo uma aliada tanto na administração de negócios quanto na gestão financeira pessoal. As ferramentas e relatórios técnicos padronizados são recursos inestimáveis para usuários internos e externos, que os utilizam como base para suas decisões.

No entanto, é relevante ressaltar que a visão da contabilidade está em constante evolução. A contabilidade tradicional, estática e histórica está se transformando em um componente orgânico e dinâmico da gestão empresarial. Essa transformação é amplamente atribuída à integração de tecnologias inovadoras, que aprimoram o processamento, armazenamento e criação de relatórios complexos. Isso, por sua vez, acelera e melhora a precisão no tratamento de informações cruciais para a tomada de decisões.

Neste trabalho, buscamos destacar a importância da contabilidade gerencial e como ela se tornou uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações. Ao analisar as transformações na contabilidade empresarial e a evolução da gestão financeira, nosso objetivo foi cumprido. Respondemos à pergunta de pesquisa sobre a relevância da contabilidade gerencial no cenário atual e futuro.

Entretanto, reconhecemos que, como em qualquer pesquisa, este estudo tem suas limitações. Embora tenhamos explorado muitos aspectos da contabilidade gerencial, existem ainda áreas inexploradas que podem ser investigadas em futuros trabalhos. Além disso, é importante destacar que as nuances da implementação prática da contabilidade gerencial podem variar de organização para organização.

## Referências

- CLARK, S. (2023). **O Papel Estratégico dos Profissionais da Contabilidade Gerencial**. Editora Estratégia Empresarial.
- CREPALDI, S. A. (2002). **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação** (2ª ed.). Editora Atlas.
- GARRYSON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- HANSEN, D. R., & Mowen, M. M. (2003). **Contabilidade gerencial**. Editora Pioneira Thomson Learning.
- HORNGREN, C. T., DATAR, S. M., & RAJAN, M. V. (2012). **Contabilidade de custos** (14ª ed.). Editora Pearson.
- JOHNSON, A. (2015). **Contabilidade e finanças para não especialistas**. Editora Bookman.
- JOHNSON, L. (2020). **Gestão de Dados Corporativos**. Editora Tecnológica.
- JOHNSON, L. (2021). **Medição de Métricas ESG na Contabilidade Gerencial**. Editora Sustentabilidade
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2010). **A estratégia em ação: Balanced Scorecard** (17ª ed.). Editora Campus.
- MARTINS, E., & LINTZ, A. (2003). **Contabilidade de custos** (9ª ed.). Editora Atlas.
- PADOVEZE, C. L. (1997). **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistemas de informação contábil** (2ª ed.). Editora Atlas.
- RESNIK, M. (1990). **Small business controllership: All the numbers without the fear**. Editora Wiley.
- SELL, H. (2004). **Contabilidade para não contadores**. Editora Saraiva.
- SÉRGIO, C. (1986). **Contabilidade gerencial: A convergência de custos e controle**. Editora Atlas.
- SMITH, J. (2018). **Gestão financeira estratégica: Teoria, prática e aplicações**. Editora Pearson.
- SMITH, J. (2019). **Tomada de decisão financeira: Uma abordagem prática para a análise de negócios**. Editora Pearson.
- TAYLOR, M. (2022). **A Harmonização das Normas Contábeis Internacionais**. Editora Regulamentação Contábil.



# **BENEFÍCIOS DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO**

*BENEFITS OF ANALYZING FINANCIAL STATEMENTS FOR GENERATING INFORMATION  
AND DECISION MAKING*

Gabriel Muniz Silva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**27**

## Resumo

Um dos inúmeros benefícios que a análise das demonstrações contábeis oferece, é fornecer informações essenciais para o gerenciamento e o progresso dos negócios financeiros e econômicos em qualquer ramo de aplicação. No entanto, sem o conhecimento dessas ferramentas de análise, tanto o gestor quanto os usuários da contabilidade podem tomar decisões inequívocas e comprometedoras no resultado final de uma determinada organização, provocando uma série de complicações financeiras. O objetivo principal desse trabalho foi descrever de maneira clara e objetiva os benefícios da análise das demonstrações contábeis para geração de informação e tomada de decisão; onde enfatizou pontos importantes como; apresentação das demonstrações contábeis, discorrer sobre métodos e técnicas de análise das demonstrações e apontar os benefícios da análise das demonstrações contábeis para a geração e tomada de decisão; A metodologia abordada foi de revisão bibliográfica de literatura, onde foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos acadêmicos nos últimos anos; deixando assim, a importância e os benefícios provocados da análise das demonstrações contábeis na geração e tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Análise das demonstrações contábeis. Benefícios da análise das demonstrações contábeis. Demonstrações contábeis. Métodos e técnicas de análise. Geração e tomada de decisão.

## Abstract

One of the countless benefits that the analysis of financial statements offers is providing essential information for the management and progress of financial and economic businesses in any field of application. However, without knowledge of these analysis tools, both the manager and accounting users can make mistaken and compromising decisions on the results of a given organization, causing a series of financial complications. The main objective of this work was to describe in a clear and objective way the benefits of analyzing financial statements for generating information and decision making; where he emphasized important points such as; presentation of financial statements, discuss methods and techniques for analyzing statements and point out the benefits of analyzing financial statements for generating and making decisions; The methodology addressed was a bibliographic literature review, where research was carried out in books, websites with scientific rigor and academic articles in recent years; thus highlighting the importance and benefits of analyzing financial statements in generating and making decisions.

**Keywords:** Analysis of financial statements. Benefits of analyzing financial statements. Accounting statements. Analysis methods and techniques. Generation and decision making.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, observou-se inúmeras mudanças tanto no ambiente organizacional quanto na preparação e divulgação de informações financeiras das empresas no resultado final. Todavia, devido à essas mudanças ao longo da civilização social, provocou inúmeras necessidades das empresas em buscar soluções de melhoria no tocante a fornecer informações concretas e firmes para tomada de decisão. Diante desse cenário, uma ferramenta serve como suporte de apuração para o sucesso das organizações, contudo destaca-se a importância e os benefícios da análise das demonstrações contábeis para geração e tomada de decisão onde a mesma auxilia os gestores e usuários da contabilidade em tomar melhores decisões através de um conjunto de relatórios onde são extraídas todas as informações necessárias.

Nesse sentido, o tema abordado nesse artigo foi justamente descrever o impacto que gera na empresa uma análise econômico-financeira bem detalhada e com informações sólidas e consistentes que auxiliam não só os gestores na tomada de decisão mais os usuários internos e externos da contabilidade. Toda via, ao final da pesquisa buscou-se contribuir de maneira objetiva e coesa no interesse do acadêmico em buscar mais informações sobre os benefícios da análise das demonstrações contábeis na geração de informação e tomada de decisão, fortalecendo mais o conhecimento sobre o tema.

Tento em vista a importância das informações das demonstrações contábeis, o problema de pesquisa adotado nesse trabalho foi: quais os benefícios da análise das demonstrações contábeis para geração de informação e tomada de decisão?

O principal objetivo desse trabalho foi pesquisar os benefícios da análise das demonstrações contábeis para geração de informação e tomada de decisão. Já os objetivos específicos foram: apresentar as demonstrações contábeis, discorrer sobre métodos e técnicas de análise das demonstrações e apontar os benefícios de análise das demonstrações contábeis para a geração e tomada de decisão.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa científica abordada foi toda desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura, na qual foram realizadas consultas técnicas e minuciosas sobre o tema abordado. Diante disso, foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 10 anos.

Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, foram realizadas as seguintes palavras-chaves: análise das demonstrações contábeis, principais métodos de análise, relatórios contábeis ou financeiro. A importância das informações demonstrações contábeis na tomada de decisão.

### 2.2 Resultados e Discussão

#### 2.2.1 As demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis ou demonstrações financeiras como é mais conhecida,

são um conjunto de documentos que transmitem informações a respeito da realidade econômica em que se encontra a empresa num determinado período de análise. Portanto, essas informações são de grande importância no tocante ao desempenho financeiro, organizacional, econômico e patrimonial da organização.

Segundo Crepaldi (2013) apresenta que a contabilidade realiza o levantamento de dados e transforma os mesmos em relatórios e em demonstrações contábeis que serão utilizados por os seus usuários internos e externos contribuindo assim, para uma tomada de decisão que seja mais aproximada do acerto em relação as suas transações. Portanto, destaca-se a importância decisiva dos relatórios contábeis no resultado final dos negócios, isso porque os mesmos trazem informações financeiras norteadoras que de certa forma influenciam na tomada de decisão do gestor.

Para obter informações financeiras com grande grau de confiança e credibilidade, demanda um período de tempo, onde deve ser feito todos os registros e fatos contábeis de maneira minuciosa e continua que ocorrem durante o período de análise. Essas informações serão apresentadas aos usuários internos e externos da contabilidade de maneira clara e objetiva tanto em ordem cronológica ou em formato de sumário.

Segundo Ribeiro (2014, p. 207) “a análise propriamente dita, consiste em um exame minucioso, abrangendo cada uma das contas que compõem a demonstração financeira”. Diante disso, é importante frisar que é de suma importância que o analista saiba bem interpretar e entender como cada relatório das demonstrações contábeis funciona. Ou seja, entender as funções e o papel de cada um deles. Uma vez que adquirindo o domínio e a prática total das interpretações financeiras, inibe os riscos futuros e aumenta as chances de obter informações com êxito e classe.

As demonstrações contábeis têm por finalidade organizar suas informações financeiras em um balanço patrimonial, onde classifica os bens a posição financeira e patrimonial de uma organização. As demonstrações contábeis também consistem em instrumentos que relatam as variações do patrimônio líquido durante o período de cada demonstração.

De acordo com Matarazzo (1998, p. 19) os relatórios de análise devem ser elaborados como se fosse dirigido a leigos, ainda que não o sejam, isto é, sua linguagem deve ser inteligível por qualquer dirigente de nível médio da empresa, gerente de banco ou gerente de crédito. É importante salientar que, esses relatórios além de transmitirem informações importantes do panorama financeiro atual da empresa, os mesmos necessitam de uma boa interpretação e elaboração dos fatos ocorridos com uma linguagem clara e objetiva que facilite a compreensão por parte dos usuários na tomada de decisão.

O balanço patrimonial é considerado um dos principais relatórios contábeis, pois o mesmo desempenha um papel fundamental sobre a real situação financeira e econômica da empresa. O balanço patrimonial funciona como uma espécie de fotografia da situação econômico-financeira e patrimonial da entidade, de acordo com Assaf Neto (2010) trate-se, de um relatório que, pelas relevantes informações de tendências que se apresenta, faz com que o ponto de partida para análise econômica e financeira de uma empresa, sendo tais informações extraídas de seus diversos grupos de contas. Já para Marion (2009, p. 44) o balanço patrimonial classifica as contas de acordo com os elementos do patrimônio que registra, agrupando-as de forma a facilitar o conhecimento e análise da real situação financeira da empresa.

O balanço patrimonial é um relatório financeiro dividido em três partes: Ativo, passivo e patrimônio líquido. Segundo Assaf Neto (2012) “o corpo do balanço é constituído por duas colunas sendo que, do lado esquerdo, apresenta-se o ativo e, e do lado direito, o passivo e o patrimônio líquido”. O ativo é um recurso econômico presente controlado pela entidade,



como resultado de eventos passados. O passivo é uma obrigação presente da entidade de transformar um determinado recurso econômico para terceiros como resultado de eventos passados. Já no caso do patrimônio líquido, representa a diferença do ativo e do passivo, ou seja, o valor residual de todos os ativos subtraídos pelos passivos.

A demonstração do resultado do exercício é um relatório contábil elaborado de acordo com o regime de competência, onde confronta receitas, despesas e custos na apuração do resultado. De acordo com Assaf Neto (2010) o demonstrativo do resultado do exercício – DRE busca fornecer, de forma esquematizada, os resultados apurados pela empresa que foram auferidos em razão do fluxo das receitas, dos custos e das despesas, apurados sobre o regime de competência, conforme determina a legislação. Nesse sentido, ressalta-se que a DRE tem como base principal apresentar informações resumidas de maneira vertical e estruturadas das operações executadas num determinado período.

“O objetivo dessa demonstração é evidenciar o lucro ou prejuízo nas operações da empresa de um determinado período” (PADOVEZE, 2019, p. 39). Já para Tófoli (2012) “a DRE é composta pelas receitas e despesas incorridas no exercício social, que são ordenadas de forma harmoniosa”. Dessa forma, compreende-se o qual importante é esse relatório na geração de riquezas e despesas da entidade. A DRE é uma ferramenta de cunho econômico, no tocante à riqueza que é gerada pela organização onde claramente se mostra como um relatório econômico essencial para análise.

O fluxo de caixa é um relatório financeiro elaborado de acordo com o regime de caixa, o mesmo controla o fluxo de entrada e saída de recursos do caixa da entidade, além de relatar todas essas informações em fluxo operacional, fluxo de investimento e fluxo de financiamento. Pois através do fluxo de caixa, permite aos usuários das demonstrações contábeis informações preciosas na tomada de decisão.

Segundo Assaf Neto (2010) “é um demonstrativo que permite analisar a capacidade de honrar os compromissos financeiros da entidade, além de gerar os resultados de caixa futuro atrelados à sua liquidez e solvência financeira”. Em outras palavras. Representa fundamentalmente a transformação do lucro, que é apurado pelo regime de competência, e em caixa. Portanto, representa o coração do empreendimento, que é o resultado das operações normais (PADOVEZE; BENEDICTO, 2010, p. 56). É importante ressaltar que a DFC mostra todas as modificações ocorridas durante o período de análise, resultando na disponibilidade da entidade.

A demonstração das mutações do patrimônio líquido é um relatório que mostra exatamente as mudanças ocorridas no patrimônio da organização. No entanto, a prática dos dados da DMPL se origina da fonte de dados do patrimônio líquido. O objetivo dessa demonstração. “o objetivo dessa demonstração é apresentar a movimentação de todas as contas do Patrimônio Líquido: Capital Social, Reserva de Capital, Reserva de Lucros, Ajustes de Avaliação Patrimonial, Lucros e Prejuízos Acumulados (PADOVEZE, 2019, p. 33). Entretanto, é de suma importância que todas essas informações sejam elaboradas de forma minuciosa e mais clara possível, a fim de proporcionar uma compreensão mais precisa e satisfatória.

A demonstração do valor adicionado – DVA, trata-se de um relatório obrigatório em companhias abertas. Esse relatório tem como função principal transmitir informações fidedignas a respeito das riquezas geradas pela entidade em um determinado tempo, e a distribuição dos participantes que fazem então parte da mesma. Bem como, fornecedores, funcionários, sócios e o próprio governo.

## 2.2.2 Métodos e técnicas de análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações contábeis é uma peça fundamental na tomada de decisão de uma empresa através de relatórios econômicos e financeiros, essas informações representam efetivamente o estado financeiro e patrimonial da empresa no período analisado. No entanto, existem inúmeras formas de realizar essas informações contábeis de maneira mais eficaz e transparente. Cumprindo assim com todas as necessidades da organização.

Para extrair informações financeiras e econômicas de maneira mais técnica e minuciosa, as demonstrações contábeis utilizam técnicas de análise bem específicas. Segundo Miguel (2009, p. 11) as: análise horizontal, análise vertical, análise dos índices e quocientes, sendo estes últimos melhores para analisar a saúde financeira das empresas”. Essas técnicas de análise, retratam de maneira redundante e técnica todos os registros e fatos ocorridos nos demonstrativos contábeis, detalhe, é fundamental que essas ferramentas de informações o analista e os usuários da empresa tenham um domínio elevado.

A análise horizontal também chamada de análise de evolução, é um instrumento na qual mostra a variação percentual ocorrida de um período para outro. Segundo Marion (2012, p. 112) “na análise horizontal é possível analisarmos a variação dos valores das contas nos períodos, buscando a tendência de crescimento ou decréscimo”. Como já foi falado, a mesma busca evidências se houve acréscimo ou decréscimo no item. A partir dessa análise os usuários e analistas, podem confrontar todos os dados extraídos e efetuar suas decisões necessárias, dessa forma é possível detectar as mudanças e tendências do patrimônio líquido da empresa ao longo de cada exercício.

Análise vertical ou também chamada de análise estruturada, permite que haja uma comparação entre todos os elementos das demonstrações contábeis. De acordo com Tófoli (2012) “é um estudo sobre alterações dos principais conjuntos de contas, ao longo de um período”. Onde busca claramente através de análises evidências de participações de todos os elementos patrimoniais e de resultados totais de cada conta.

Os índices financeiros são de extrema importância para os negócios futuros da empresa. Bem como, priorizar e avaliar a capacidade de pagamento em relação as suas obrigações. Segundo Marion (2019, p. 74) são utilizados avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Já de acordo com Tófoli (2012) “quanto maior o resultado dos índices, melhor, pois assim maior apresenta sua folga financeira”. Como já bem colocado, os indicadores financeiros desempenham o papel de expor as reais condições do patrimônio líquido da empresa em relação aos seus compromissos futuros. Ou seja, são dados que transmitem informações decisivas na tomada ou não de decisão da empresa.

De acordo com Brizolla (2008, p. 28) A contabilidade retrata, por meio de balanço, a situação patrimonial da empresa em determinada data, proporcionando aos analistas o conhecimento de seus bens e direitos, de suas obrigações e de sua estrutura patrimonial. Já de acordo com Fortes (2001, p. 52) não existem nenhuma ferramenta ou sistema de registros, controle e análise patrimonial que seja mais eficaz no contexto empresarial do que a contabilidade. As diferentes decisões empresariais muitas das vezes dependem dos aspectos contábeis. Nesse aspecto, observa-se que a contabilidade é extremamente importante no mundo dos negócios e decisiva no resultado final, pois a mesma funciona como uma espécie de engrenagem, onde lubrifica e concerta erros financeiros das empresas.

- Índice de liquidez imediata: medem a capacidade financeira da empresa em relação a conseguir arcar com todas as suas dívidas a curto prazo.



- Índice de liquidez seca: informam a real capacidade que a empresa tem de pagar todas as suas obrigações em um curto prazo de tempo com os saldos disponíveis das contas de valores a receber.
- Índice de Liquidez correte: mostra a capacidade que a empresa tem em transformar seus ativos em quantia em espécie.
- Índice de geral: traz informações da saúde financeira da empresa a longo e curto prazo.
- Índice de endividamento pertencem ao conjunto de indicadores financeiros de uma empresa. Cujo a finalidade é fazer comparações específicas, bem como relatar se a empresa utiliza mais seus recursos econômicos de terceiros ou recursos próprios.
- Índice de rentabilidade relatam em qual frequência a empresa está em relação a geração de lucros. Ou seja, o valor positivo que a mesma ganha em cada venda de produto. Essa margem se divide em duas partes, margem operacional que mede o lucro de cada unidade de produto comercializado. Margem líquida onde relata o tamanho de lucratividade em que os negócios estão sendo feitos.

Como o resultado final das pesquisas realizadas ao longo de toda construção desse trabalho e do tema abordado, ficou evidente nas informações apresentadas o quanto uma análise bem feita traz inúmeros benefícios para a empresa e os seus usuários na tomada de decisão. Destacou-se também, pontos fundamentais das demonstrações contábeis em relação a sua importância e o impacto que os métodos de análise provocam no resultado final.

### 2.2.3 Benefícios da análise das demonstrações contábeis

Tendo em vista o avanço e as mudanças constantes dentro das organizações nos últimos anos, observa-se as mais variadas estratégias das empresas em obter informações a respeito da posição patrimonial em que se encontra atualmente. Com o objetivo de se manter no mais alto nível de credibilidade, transparência e competitividade no cenário atual.

Nesse contexto, A análise das demonstrações contábeis ganha destaque como uma ferramenta de informação financeira decisiva para o resultado final dos negócios empresariais. Onde a mesma proporciona aos usuários internos e externos da contabilidade uma visão ampla da situação financeira e patrimonial da empresa e diminuir os riscos de erros nos investimentos futuros.

Através das informações geradas das demonstrações contábeis, é possível fazer comparações entre as contas e o período analisado. Pois saber interpretar essas informações, impacta diretamente nos resultados e na tomada de decisão por parte da área administrativa da empresa, buscando assim uma direção norteadora para adquirir um resultado positivo e satisfatório.

Uma análise bem feita e executada corretamente, carrega em suas entranhas inúmeros benefícios para a empresa na tomada de decisão. No entanto, para obter essas informações financeiras demanda um período tempo, onde deve ser feito todos os registros e fatos contábeis que ocorreram durante o período de análise. Essas informações são apresentadas aos usuários internos e externos da contabilidade em diferentes necessidades e objetivos. De acordo com Martins *et al.* (2014, p. 4) “o objetivo da análise depende do usu-

ário, porque cada usuário demanda um tipo específico de informação”. Observa-se que essas informações financeiras abrangem várias camadas do mundo dos negócios e atividades específicas de cada usuário, bem como atender as necessidades de cada um e o ramo de suas atividades.

Segundo Matarazzo (2003 p. 15) “a análise de balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões”. Como já foi mencionado, a análise das demonstrações financeiras se tornou uma ferramenta de informação financeira obrigatória pelas entidades, independente do ramo das atividades ou o porte da empresa. As demonstrações financeiras disseminam informações decisivas onde apontam tanto os pontos fortes quando os pontos fracos no andamento operacional e financeira da organização.

Diante dessas informações onde destaca os pontos fortes e fracos, o gestor pode usá-la como exemplo em relação a melhorar a qualidade da saúde financeira e operacional da empresa e diminuir os erros e corrigir as falhas encontradas nessas informações. Toda via, ao serem analisados, essas demonstrações se configuram como informações onde detecta vários pontos a serem melhorados ou aprimorados durante o período em foi analisado.

### 3. CONCLUSÃO

Ao final da pesquisa, pode-se perceber a importância e os benefícios que análise das demonstrações contábeis para geração de informação e tomada de decisão provocam no resultado final das empresas e nas decisões dos usuários da contabilidade. A pesquisa também ressaltou o papel fundamental que as demonstrações contábeis desempenham nesse processo, no qual fornece informações norteadoras através de um conjunto de relatórios que demonstram a real situação financeira e patrimonial da empresa.

Para fortalecer mais os conhecimentos sobre o tema abordado, a pesquisa relatou de maneira clara e objetiva os métodos e técnicas de análise das demonstrações contábeis, onde através desses métodos e técnicas de análise permitem aos usuários da contabilidade avaliarem a constante evolução da empresa no período de análise e também comparar valores com o objetivo de apurar se houve ganho ou prejuízo ao final do período.

A pesquisa deu enfoque detalhadamente sobre os benefícios das análises das demonstrações contábeis. No qual além de ser uma ferramenta de extrema importância dentro de uma empresa, é através da análise das demonstrações contábeis que o gestor irá se basear sobre a saúde financeira e econômica da empresa, e tomar suas decisões baseando nas informações das análises das demonstrações contábeis.

### Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2010.

BRIZOLLA, M. M. B. **Contabilidade gerencial**. Ijuí: Unijui, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**: resumo da teoria, atendendo as novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas. São Paulo: Atlas, 2013.

FORTES, J.C. **Manual da contabilista**. Belém: caligráfica, 2001.



- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARTINS, E; MIRANDA, G. J; DINIZ, J. A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: Abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: Ibsde Brasil S/A, 2019.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Cengage learning, 2010.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços fácil**. São Paulo: Atlas, 2014.
- TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. São Paulo: Raízes gráficas e editora, 2012.

# **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN SMALL BUSINESSES*

George Hamilton dos Santos Costa Filho

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**28**

## Resumo

Com o frequente crescimento empresarial e intensa evolução, as empresas necessitam investir constantemente em seu potencial para sobreviverem ao mercado, sendo necessário um planejamento estratégico que norteará o que deve ser feito de acordo com os objetivos da empresa, permitindo, também, a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças existentes no mercado. Este trabalho teve como objetivo abordar a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas e sua implementação no alcance de objetivo e posicionamento no mercado de trabalho. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura com abordagem descritiva e caráter qualitativa, as buscas foram realizadas em bases de dados Google Acadêmico e PubMed coletando artigos publicados entre 2019 a 2023 no idioma inglês ou português. Com os resultados obtidos foi possível perceber que o planejamento estratégico foi desenvolvido para estruturar os resultados e desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente o melhoramento em suas funções, visando o crescimento das empresas no mercado competitivo, e analisar que a comunicação é imprescindível na vida do ser humano e nas organizações ela é fundamental para que os processos ocorram de forma eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Comunicação. Mudança. Empresas. Empreendedorismo.

## Abstract

With the frequent business growth and intense evolution, companies need to constantly invest in their potential to survive in the market. A strategic planning is necessary to guide what needs to be done according to the company's objectives, allowing for the identification of strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the market. This study aimed to address the importance of strategic planning in small businesses and its implementation in achieving objectives and positioning in the job market. For this purpose, a literature review with a descriptive and qualitative approach was conducted. Searches were performed on Google Scholar and PubMed databases, collecting articles published between 2019 and 2023 in English or Portuguese. The results obtained revealed that strategic planning was developed to structure the results and performance of employees, leading to improvement in their functions, with the aim of growing in the competitive market. Additionally, it was observed that communication is indispensable in human life, and in organizations, it is essential for processes to occur efficiently and effectively.

**Keywords:** Strategic Planning. Communication. Change. Businesses. Entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é apontado como fator que permite alcançar os objetivos globais, pois possibilita a adoção de atitudes inovadoras e pode ser implantado por diferentes organizações. Toda e qualquer empresa necessita de um planejamento estratégico que norteará o que deve ser feito de acordo com seus objetivos, permitindo, também, a identificação dos seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças existentes no mercado. Mas para que o planejamento estratégico ocorra de forma adequada, é necessário a presença de profissionais qualificados, o que geralmente há deficiência em empresas de pequeno porte, necessitando de profissionais externos que os orientem na resolução de problemas.

Atualmente observa-se o grande crescimento empresarial em todo o mundo e com a intensa evolução do novo milênio, as empresas necessitam investir constantemente em seu potencial para sobreviverem ao mercado. Em qualquer modelo econômico, a figura do empreendedor torna-se muito importante para o desenvolvimento da economia de um país. Ser um empreendedor é buscar através de seu próprio esforço e conhecimento, a sua liberdade financeira, melhora na qualidade de vida, e proporcionar as outras pessoas oportunidades de emprego, gerar renda para os demais e movimentar a economia do lugar ao qual a pessoa faz morada.

Com isso, a implantação do planejamento estratégico tornou-se muito importante dentro das empresas, principalmente nas pequenas empresas que tem o objetivo de crescer no mercado. Diante o exposto o presente estudo buscou responder o seguinte questionamento: Qual é a importância do planejamento estratégico dentro das pequenas organizações?

Diante o contexto, o presente trabalho objetivou abordar a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas e sua implementação no alcance de objetivo e posicionamento no mercado de trabalho. Os objetivos foram definidos em: compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para o crescimento das empresas, analisar as principais estratégias para estabelecer uma gestão mais eficiente para as organizações e analisar mudanças que possam melhorar a comunicação no que refere as empresas

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Esta pesquisa se enquadra como revisão de literatura, de caráter descritivo e abordagem qualitativa. As buscas foram realizadas em bases de dados Google Acadêmico e PubMed, utilizando os seguintes descritores para a busca: “Planejamento Estratégico”; “Comunicação”; “Mudança”; “Empresas”, “Empreendedorismo”.

Foram analisadas as produções acadêmicas dos últimos 5 anos e de referenciais históricas; como critérios de inclusão foram selecionados artigos publicados em sua completude, que contemplem os descritores, textos não fragmentados, nas línguas portuguesa e inglesa. Como critérios de exclusão foram descartados os textos que não tiverem pertinência com o objeto do estudo, incompletos, duplicados ou que não atendam a outro quesito proposto nos critérios de inclusão.



## 2.2 Resultados e Discussão

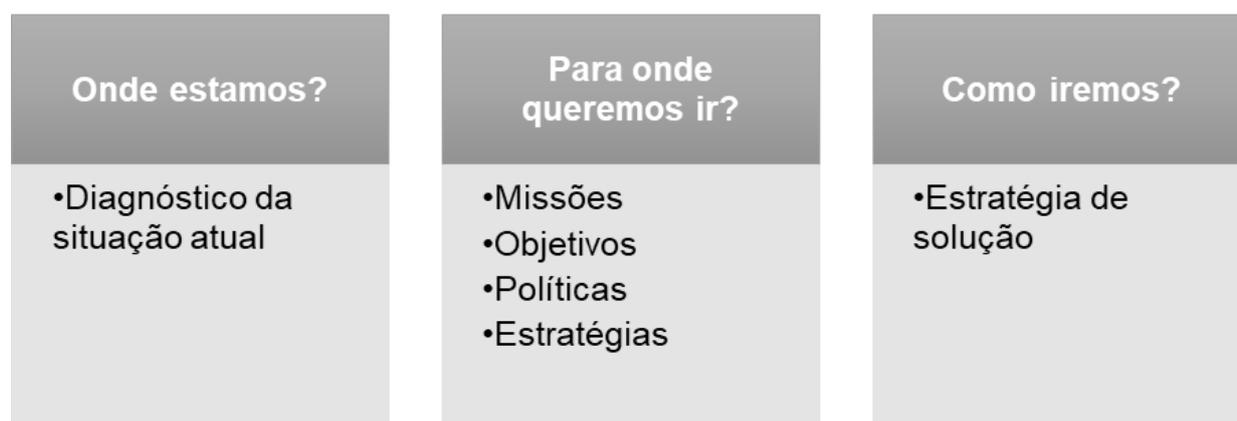
### 2.2.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico representa o ponto de partida na definição das estratégias de diferentes modelos de negócios, independentemente de suas características, particularidades e segmento. É importante ter em mente que ele será um dos principais instrumentos a favor das ações de curto, médio e, principalmente, longo prazo. Além, claro, de ser capaz de integrar equipes, possibilitando o alinhamento, o mapeamento e a compreensão dos recursos necessários para atingir os resultados pretendidos (ALVES; BARAVELLI, 2021).

O planejamento estratégico é:

o processo pelo qual são feitas estratégias em longo prazo, para inserir a empresa no mercado em que ela atua, propagando sua missão. Tem como objetivo buscar constantemente métodos para o alcance dos objetivos, buscando uma previsão do futuro, medindo os riscos e reavaliando as estratégias sempre que necessário. Ele abrange toda a organização, e é estabelecido pela cúpula organizacional, onde todos os membros terão que trabalhar em comum acordo para que o processo ocorra de forma estruturada (DA MOTA; MONTEIRO, DO NASCIMENTO, 2019).

O planejamento estratégico é uma responsabilidade dos níveis mais altos da entidade e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos, levando em conta os ambientes externos e internos da entidade e sua evolução esperada. Partindo deste conceito, tem-se um organograma organizacional de como se desenvolve a missão e valores estratégicos, os elementos dos objetivos e a decisão para o rumo da entidade (Figura 1) (ALVES; MACÊDO, 2019).



**Figura 1.** Organograma organizacional

**Fonte:** Alves e Macêdo (2019).

Toda empresa possui os três níveis de planejamento: a) Estratégico: engloba toda a empresa, ou seja, seus objetivos gerais são de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos. É feito para toda a empresa e em longo prazo; b) Tático: são distribuídas estratégias funcionais, portanto, entende-se como o desdobramento do objetivo geral para que seja atingido, ele é designado geralmente pelos gerentes e diretores, são metas mais objetivas; c) Operacional: é o programa na prática, o planejamento, portanto busca atingir metas em curto prazo, visando o sucesso futuro, são eles que colocam em prática todo planejamento realizado (RUPRECHT; ROECHER, 2019).

O processo de planejamento estratégico, composto por quatro fases, inicia-se com a análise dos fatores externos e internos à organização, a fim de realizar um diagnóstico da situação atual em que o negócio se encontra e os aspectos externos que possam influenciar o alcance dos objetivos. Esta primeira fase, denominada Diagnóstico Estratégico, começa com a definição da visão e dos valores, pois estes dois conceitos têm como finalidade fornecer sustentação para as estratégias e para as decisões. Posteriormente, realiza-se uma análise no ambiente externo com o objetivo de determinar as melhores maneiras de evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Em seguida, as atenções voltam-se para o interior da empresa para investigar seus pontos fortes e fracos (ALVEZ; BERNARDO; DE OLIVEIRA, 2019).

Na segunda fase, pretende-se definir a missão da empresa -sua razão de existir- e a estruturação e análise dos cenários. Os cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Ainda nesta fase, estabelece-se a postura estratégica ou o posicionamento da empresa. A terceira fase compreende o estabelecimento dos objetivos e metas da organização, com base nos dados gerados pelas fases precedentes, bem como a definição das estratégias e políticas para alcançar tais objetivos. A quarta e última fase tem como propósito estabelecer os parâmetros para o controle e avaliação do planejamento estratégico. Dessa forma, esta última etapa serve para garantir a implementação adequada e para assegurar a realização dos objetivos (ALVEZ; BERNARDO; DE OLIVEIRA, 2019).

Uma organização usa várias ferramentas estratégicas tais como: missão, visão, valores, o conhecimento aprofundado (análise SWOT) e etc. O uso destas mais variadas ferramentas gera uma série de insumos sobre a própria organização, é possível enxergar o fluxo de um processo, os projetos da organização, o organograma da instituição e uma série de outras informações. Todo este material poderá ser utilizado para além das questões administrativas que eles foram gerados, eles poderão ser empregados como ferramentas de aprendizagem organizacional (DE ARAÚJO CAVALCANTE *et al.*, 2019).

A matriz SWOT que é uma dessas ferramentas de gestão muito utilizada nas organizações para a definir suas estratégias, significa: Forças (S - *Strengths*), Fraquezas (W - *Weaknesses*), Oportunidades (O - *Opportunities*) e Ameaças (T - *Threats*). Por ser bastante fácil de aplicar, muitas empresas e organizações sem fins lucrativos utilizam a Matriz SWOT para elaborar suas estratégias. No Brasil, ela também é denominada Matriz FOFA (siglas em português para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A Análise da Matriz SWOT possibilita identificar qual estratégia adotar de forma a alcançar os objetivos, sem perder de vista as variáveis ambientais internas (pontos fortes e pontos fracos) e externas (ameaças e oportunidades) (ANDRADE, 2020).

Melo, Ribeiro e Prado (2022) realizaram um diagnóstico estratégico através da matriz SWOT para definir melhores estratégias para a empresa e constataram que foi possível evidenciar os pontos fortes, pontos fracos as oportunidades e as ameaças por meio da matriz SWOT, e evidenciaram a falta de treinamento dos colaboradores como a fraqueza, assim buscaram um planejamento estratégico de baixo custo e com qualidade elaborando planos de ação por meio da ferramenta 5W2H.

## 2.2.2 Processo de Planejamento Estratégico em Comunicação: uma forma de melhorias nas empresas

As pequenas empresas são um dos principais geradores de emprego e renda, por isso possuem grande capacidade de inovação e representatividade na economia mundial. No



entanto, a falta de recursos financeiros e tecnológicos posterga seu crescimento, ademais, a falta de um planejamento estratégico nessas empresas de pequeno porte é uma das principais causas para o fechamento, visto que se preocupam apenas com o presente e se tornam despreparados para lidar com o surgimento de problemas (DA MOTA; MONTEIRO; DO NASCIMENTO, 2019).

Trece *et al.* (2019) apontam que a implementação de um planejamento estratégico traz inúmeros benefícios como possibilitação do comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, coordenação da execução do planejamento tático e operacional, integração de todas as funções organizacionais em um plano único, melhores resultados operacionais, facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado, que os gestores tenham uma clara visão do negócio, aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas, dentre outros.

Para a sobrevivência de uma empresa é indispensável à comunicação de forma estratégica por meio de uma boa interação, e acredita-se que a melhor forma para isso é saber lidar com os processos de trocas, e os bons relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição em busca pelos objetivos organizacionais.

Comunicação vem do latim, “*communis*” que significa comum (NOGUEIRA; CODATO, 2019), portanto comunicar-se é ter algo em comum com outra pessoa, ou seja, é significa tornar comum, compartilhar, trocar opiniões, estabelecer comunicação comum entre comunicador e intérprete utilizando linguagens que encontram além da transposição da informação (MOREIRA, 2022).

Comunicar-se bem significa:

não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal (MATOS, 2009).

Comunicação é uma troca de interação social que pode ocorrer de várias formas e em códigos – entre um emissor e um receptor, que interpreta a mensagem contida nos códigos. Esses códigos podem ser idiomas, gestos, sons, cores, dentre outros. E essa comunicação pode ocorrer em diversas formas – verbal, escrita, gestual, virtual, entre outros. Para Torquato (1991, p.162) cita que “desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade”.

Em resumo, a comunicação objetiva alinhar a equipe de trabalho mantendo todos informados sobre as ações, missão, visão e valores da empresa. Ideia a qual está em acordo ao mencionado por Druker (1964) que “Administração e Comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa”.

A comunicação empresarial evolui o ambiente interno com o aumento do engajamento dos funcionários e da lucratividade (MIRANDA; TANAKA, 2023). Nesse sentido, a comunicação interna contribui para uma série de fatores positivos para toda organização, fazendo com que a interação seja de suma importância, no momento em que todos entendam que facilitar a comunicação é aumentar a efetividade de todas as suas ações.

A comunicação interna:

contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas como sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas (CERQUEIRA, 1999).

Botechia e Higashi (2021) concordam ao mencionarem que comunicação interna vem sendo valorizada devido a necessidade de interação entre as pessoas e as empresas para um bom relacionamento que contribua para atingir os objetivos da mesma, e conceituam a comunicação interna “como uma série de ferramentas estratégicas para interação e a troca de informações”, levando benefícios às organizações e impedindo possíveis conflitos.

Dada a importância do setor comunicativo, em 2016 Kunsch indicou um modelo de implementação que consiste em três etapas essenciais para a formulação do plano estratégico de comunicação, onde a primeira etapa é necessário conhecer a história, objetivos, capital e demais características que definem a identidade da empresa, além de analisar o ambiente externo, setorial e interno para desenvolver uma estratégia compatível; na segunda etapa do planejamento a comunicação deve agregar valor para alcançar os objetivos da empresa, e para isso ocorre um processo de seis fases; já a última etapa é a implementação com aplicação de estratégias e conceitos da gestão e administração (CÂMARA, 2020). As etapas e subpassos do método de implementação podem ser observadas na Figura 2.



**Figura 2.** Etapas de formulação do planejamento de comunicação.

**Fonte:** adaptado de Câmara (2020).

Embora seja um desafio, uma organização que faz bom uso da comunicação interna

está na frente no mercado de trabalho, se destacando em vantagem competitiva para a empresa, agregando mais valor para a organização. Portanto, é necessário o planejamento em comunicação organizacional para trabalhar a comunicação como um processo contínuo, de interação, especialmente em momentos de crise, visto que a comunicação é um fator fundamental para a busca constante de melhoria da qualidade de trabalho, por isso deve-se reconhecer a importância da comunicação estratégica e constatar que esse tipo de comunicação valoriza as condições sociais.

### 3. CONCLUSÃO

Nota-se que o sucesso do planejamento estratégico para o bom desenvolvimento da empresa depende de variados fatores, como o estabelecimento de ferramentas estratégicas bem formuladas e manter o melhoramento da comunicação de forma conjunta. Onde todos dentro da organização são responsáveis por isso, visto que, o potencial de cada um pode ser um diferencial que atenda às necessidades do segmento de mercado. Ademais, a comunicação alinhada é vital para encaminhar soluções e atingir às metas programadas.

Logo, percebe-se que o planejamento estratégico foi desenvolvido para estruturar os resultados e desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente o melhoramento em suas funções, visando o crescimento das empresas no mercado competitivo. Tornando fundamental a implementação desse sistema nas empresas, além de contribuir para o desenvolvimento e as organizações de várias formas, visando à utilização plena das habilidades e potencialidades humanas, sabendo que é preciso ter uma visão global e ousada para formação do sucesso profissional.

### Referências

- ALVES, A.; BARAVELLI, V. **Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing**. Editora Senac São Paulo, 2021.
- ALVES, C. H. T.; BERNARDO, J. M. L.; DE OLIVEIRA, T. D. O planejamento estratégico no contexto das microempresas: uma investigação no setor de vestuário. **Revista Vianna Sapiens**, v. 10, n.1, p. 21-21, 2019.
- ALVES, R. L.; MACÊDO, M. E. C. O papel do controller no planejamento estratégico de uma empresa. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 45-61, 2019.
- ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. 2020.
- BOTECHIA, J. S.; HIGASHI, R. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 25-35, 2021.
- CÂMARA, M. T. **Planejamento integrado de comunicação**. Editora Senac São Paulo, 2020.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DA MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F. S.; DO NASCIMENTO, V. S. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 51-63, 2019.
- DE ARAÚJO CAVALCANTE, A. M. M. et al. Planejamento estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, n. Abril, 2019.
- DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresa**; 2 ed. Fundo da Cultura; 1964, p.60 23.
- MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.
- MELO, G. C. F.; RIBEIRO, M. L.; PRADO, R. M. S. Planejamento estratégico para recursos humanos na empresa Casa Fácil LTDA.: rede da construção. **Relatório de Projeto Interdisciplinar e Extensionista (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos)**, 2022.

MIRANDA, M. C. de A.; TANAKA, M. A. **Comunicação empresarial: como a comunicação interna influencia no sucesso da empresa?**. 2023. 50 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2023.

MOREIRA, L. C. Formação docente no ensino médio: melhorias no processo de escolarização em virtude da performance comunicativa do educador. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 10, p. 99-114, 2022.

NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. A influência da comunicação na produtividade das organizações. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 20, n. 1, 2019.

RUPRECHT, A. S.; ROECHER, G. A. I. Planejamento estratégico micro e pequenas empresas. **Administração**, p. 78-78, 2019.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

TRECE, B. et al. **Gestão estratégica: um modelo que promova o engajamento e melhoria no desempenho estratégico**. 2019. 83 f. Projeto (Especialização em Gestão de Negócios) – Fundação Dom Cabral, Brasília, 2019.



# **BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL NO BRASIL**

*BENEFITS OF MANAGEMENT ACCOUNTING AS A SUPPORT TOOL FOR BUSINESS  
MANAGEMENT IN BRAZIL*

Jarison Eduardo Silva Souza

Rodolfo Francisco Soares Nunes

29

## Resumo

No Brasil existe um crescimento enorme de empresas ano após ano e a principal parte que cresce são as dos empreendedores e microempreendedores de primeira viagem, com gestores a primeira vez a frente de um negócio, principalmente Empresas de pequeno porte e MEI, e um dos principais problemas na gestão que ocorre durante o processo decisório do negócio de gestão da empresa. A contabilidade é um dos conhecimentos mais valiosos para qualquer negócio, acompanhando e se transformando constantemente com a necessidade humana desde os primórdios e graças a isso é uma das principais ferramentas de apoio para esses gestores de que iniciam sua caminhada no mundo dos negócios é a chave para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Nesse estudo realizado com base em livros e dados mais relevantes das últimas décadas prezando a veracidade das informações e sua importância para o apoio para gestores e administradores com a contabilidade gerencial analisando desde seu princípio, suas transformações e ferramentas para auxiliar empresas no Brasil.

**Palavras-chave:** Contabilidade Financeira. Gestão Econômica. Empreendedorismo.

## Abstract

In Brazil there is a huge growth in companies year after year and the main part that grows are first-time entrepreneurs and micro-entrepreneurs, with managers running a business for the first time, mainly small companies and MEI, and one of the main management problems that occur during the decision-making process of the company's management business. Accounting is one of the most valuable skills for any business, constantly following and transforming with human needs since the beginning and thanks to this, it is one of the main support tools for these managers who begin their journey in the world of business. to the success or failure of a company. In this study, carried out based on the most relevant books and data from the last few decades, valuing the veracity of the information and its importance in supporting managers and administrators with management accounting, analyzing its transformations and tools to help companies in Brazil from its beginning.

**Keywords:** Financial Accounting. Economic Management. Enterprising



## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil vem crescendo ano após ano e a parcela dos empreendedores que mais crescem são os empreendedores de primeira viagem, pessoas que decidem iniciar seus negócios com pouco investimento e experiência, para ter uma renda extra ou para se tornar independente financeiramente e alcançar uma melhor condição de vida. Porém, as pequenas e microempresas embora cresçam em número seu sucesso não necessariamente é aquilo que os seus gestores almejavam, muito trabalho, mais responsabilidades, obrigações tributárias e tudo isso por pouco retorno financeiro são reclamações muito comuns de ocorrer em quem está começando no mundo dos negócios e é a causa do fracasso de muitos.

No Brasil existem diversos fatores que podem alavancar o sucesso de gestores no mundo dos negócios e definitivamente um dos melhores é o conhecimento, e o conhecimento contábil é um dos conhecimentos necessários em qualquer negócio para alcançar o sucesso esperado, o conhecimento contábil é vasto e flexível que vai desde demonstrações estáticas e dinâmicas até o planejamento futuro dos negócios da empresa. E o ramo da contabilidade que será tratado nesse estudo e que é o mais relevante no momento atual é a contabilidade gerencial e como a mesma influencia e beneficia a gestão das empresas e facilitam a vida dos seus gestores. Esta pesquisa se faz relevante para educar e facilitar a propagação das ideias da contabilidade gerencial para aqueles de menor capacidade econômica ou conhecimento utilizar todas as ferramentas disponíveis para se manter e ascender no mercado atual. Porém como a contabilidade gerencial pode beneficiar e apoiar a gestão empresarial no Brasil?

A contabilidade gerencial oferece todas as ferramentas de apoio necessárias para que os gestores possam gerenciar da melhor forma seus negócios, desde relatórios até demonstrações detalhadas e específicas para cada negócio. Nesse artigo vamos entender o contexto histórico da contabilidade gerencial, entender como essa vertente da contabilidade se tornou cada vez mais relevante para as empresas no Brasil, demonstrar como a mesma pode ser aplicada e explorada por gestores capacitados para alavancar suas empresas e conhecer algumas ferramentas contábeis que beneficiam gestores para tomar as melhores decisões no seu negócio.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa a ser realizada neste trabalho pode ser classificada como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo as fontes de pesquisa que foram utilizadas para dar embasamento à tese foram publicadas dentro do período dos últimos 30 anos. Os locais de busca para a pesquisa que integrarão esta monografia serão livros acerca do tema como Contabilidade Gerencial de Padoveze e sites e bancos de dados sobre o assunto como o Sebrae.

Para encontrar dados e informações para a pesquisa serão estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: contabilidade, contabilidade gerencial, microempreendedorismo.

## 2.1 Resultados e Discussão

A contabilidade está com a humanidade a milênios, para contar seus rebanhos, a quantidade de comida etc. tendo como principal função contabilizar a suas posses. Sabemos que a contabilidade só irá se desenvolver de verdade com o surgimento da moeda por volta de 1100 a.C. na China e na Europa no Século VI a.C., e como dito por Hendriksen e Van Breda (1999, p. 39) “não sabemos quem inventou a contabilidade. (...) Sabemos, porém que sistemas de escrituração por partidas dobradas começaram a surgir gradativamente nos séculos XIII e XIV (...) no norte da Itália” e isso demonstra uma das principais características da contabilidade, a sua evolução com a necessidade humana.

Se o objeto da contabilidade do mundo antigo era as posses e bens que possuíam, a contabilidade dos séculos XIII em diante se diferenciam devido ao grande aumento de atividades mercantis e da economia a contabilidade se tornou algo de uma ferramenta necessária para a sociedade da época.

A origem da contabilidade gerencial é difícil de definir, porém a indícios de ter se iniciado durante a época da revolução industrial, como um complemento da contabilidade financeira que para Padoveze (2019, p. 10):

Chamamos de contabilidade financeira a contabilidade tradicional, obrigatória às entidades com fins societários e tributários. Em razão de sua obrigatoriedade, a contabilidade financeira é regulada por órgãos governamentais e normatizada por entidades de classe.

Isso se dá devido a necessidade da precificação do processo de conversão de mão de obra e do custeio dos materiais utilizados na produção das indústrias.

Desse momento em diante a contabilidade gerencial ia tomar forma e até se tornar um importante aliado dentro da tomada de decisões de uma empresa e como evidenciado por Padoveze (2019, p. 7):

A contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira, para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todo o processo de gestão.

Nas décadas após a revolução industrial o capitalismo se desenvolveu e se fixou permanentemente na economia mundial, os Estados Unidos após a revolução industrial continuavam a crescer e desenvolver sua economia e é esse contexto que a contabilidade gerencial se estabelece dentro da economia como uma ferramenta de grande importância na tomada de decisões de uma empresa para Atkinson et al, a Contabilidade Gerencial “é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa”.

A escola norte-americana de contabilidade no século XX tinha um diferente olhar da contabilidade do que a escola europeia da época, principalmente a italiana, que via a contabilidade em seu sentido mais abrangente, o de controlar o patrimônio, enquanto a norte-americana utilizava a contabilidade de forma mais prática e direcionadas para o usuário interno do negócio como pontua Anthony (1979, p. 17 *apud* PADOVEZE, 2016, p. 17) faz uma caracterização bastante resumida da disciplina, onde afirma que: “a contabilidade gerencial [...] preocupa-se com a informação contábil útil à administração”.

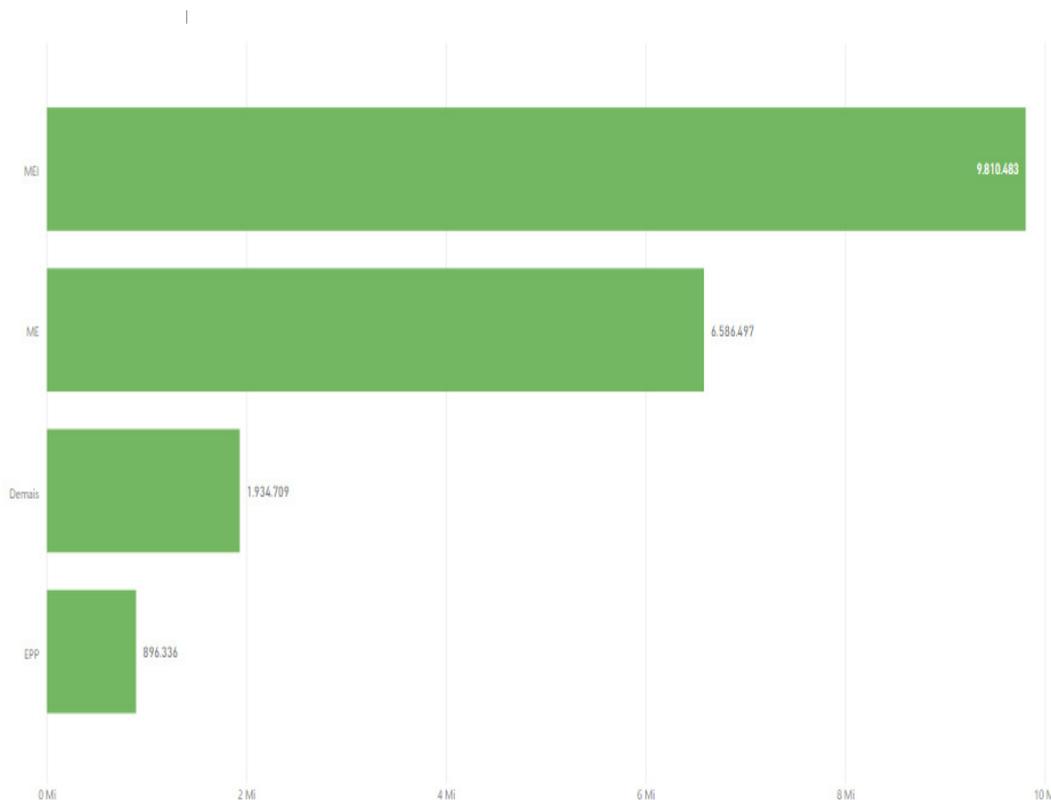
No Brasil a contabilidade assim como em grande parte do mundo utilizava a escola

de contabilidade europeia, graças a influência portuguesa no Brasil, porém com o passar das décadas no século XX o crescimento econômico brasileiro atraiu o interesse de multinacionais norte-americanas, que já utilizava a contabilidade como ferramenta de gestão. E com isso o Brasil passa por um processo de inclusão e harmonização das ideias de gerenciamento contábil norte-americano.

Em 15 de dezembro de 1976, foi publicada no Brasil a Lei 6.404, que regulamentava os princípios contábeis, com orientação internacional especialmente norte-americana. Esta lei na realidade não inovou, e sim consagrou os princípios já utilizados no Brasil, por seus melhores profissionais. (IUDICIBUS, 1999, p.23).

Com o crescimento econômico brasileiro a contabilidade se fez cada vez mais necessário dentro das empresas e agora utilizada como ferramenta de controle interno das empresas e auxílio na tomada de decisões e como pontuado por Padoveze (2019, P10) “parte das informações existentes na contabilidade financeira faz os complementos necessários ao uso dos gestores, portanto, não tem modelos específicos de relatórios e as informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão, os quais são adaptados ao perfil do usuário do relatório”.

A partir da última década o país possui um grande número de pequenas empresas que continua a crescer dia após dia.



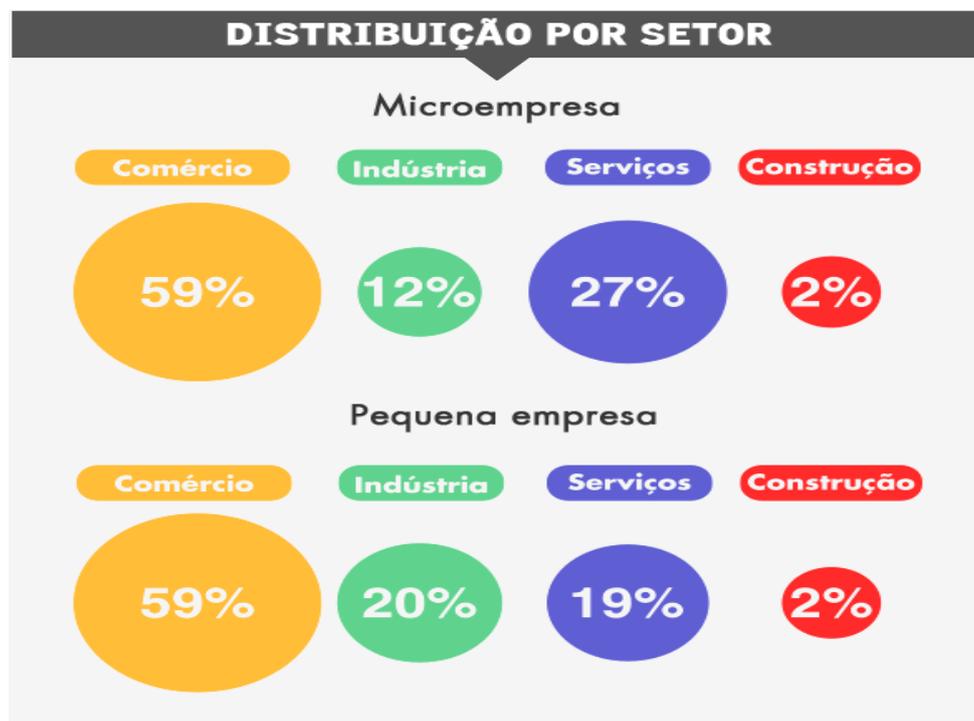
**Gráfico 1.** N° de empresas por porte no Brasil em 2020

**Fonte:** DataSebrae <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>>

Como mostrado no gráfico 1 o número de empresas ME e MEI superam em grande quantidade empresas de me médio e grande porte e isso se dá devido a várias facilidades e incentivos que são dados a esse tipo de empresas.

O Simples Nacional é um regime tributário criado em 2006 pela Lei Complementar

123, e tem como objetivo reduzir a burocracia e custos das microempresas e empresas de pequeno porte, MEI também incluído, onde se paga uma guia apenas mensalmente, a DAS, que unifica todos os tributos federais facilitando o recolhimento de tributos, além disso a empresas que optam por esse regime tributário tem uma alíquota reduzida de imposto e uma maior facilidade para parcelamento e apuração de débitos facilitando a regularização da mesma. E embora essas empresas tenham certas limitações o MEI cresce a cada dia e garante a trabalhadores independentes a segurança de ter seu trabalho assegurado e reconhecido.



**Gráfico 2.** Distribuição do Simples Nacional por setor

**Fonte:** Sebrae/Receita Federal <<https://especiais.dcomercio.com.br/10-anos-simples-nacional>>

Com tamanhas facilidades é fácil concluir o porquê tantas microempresas optam por essa forma de tributação, porém tamanha facilidade traz certas consequências, devido a uma grande facilitação da parte de burocracias e apresentação de relatórios, essas microempresas acabam utilizando a contabilidade apenas para a regularização da mesma, relegando muitas vezes a terceiros, principalmente escritórios de contabilidade, sua contabilização provocando um certo distanciamento da mesma da sua tomada de decisão.

Essa complacência das empresas causa um grande detrimento a sua contabilidade, pois, o objetivo da contabilidade é o fornecimento de informações, pois a contabilidade é:

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 1997, p. 21).

A implementação da contabilidade gerencial dentro de empresas de pequeno porte e Microempreendedores Individuais garante a essas empresas informações que são essenciais para a tomada de decisões e a ascensão da mesma num mercado altamente

competitivo, contabilidade atualmente também se tornou uma ferramenta administrativa para as empresas.

A contabilidade gerencial pode ser aplicada em qualquer empresa independente do porte da mesma, isso se dá ao fato da contabilidade gerencial adaptar suas informações às necessidades do usuário interno, funções como controle de estoque e gastos, formação de preços, fluxo de caixa e etc.

A contabilidade gerencial possui diversas ferramentas para auxiliar os seus usuários na gestão de seus negócios, para as microempresas algumas dessas ferramentas provêm informações essenciais para estabilização e alavancagem do negócio. Dessas podemos citar algumas como Ponto de Equilíbrio, que permite saber o nível mínimo de operações que são necessárias para manter a empresa sem prejuízo, essa informação pode ser monetária, em volume etc.

O *balanced scorecard* tem como escopo a construção de um conjunto de indicadores que permitam averiguar as metas operacionais determinadas no planejamento estratégico. E junto com gestão de riscos tem como foco estruturar um sistema de informação para a identificação, avaliação e mensuração dos riscos de conformidade (compliance) e desempenho (performance), com o objetivo de antecipar os efeitos das alterações das variáveis e entidades do ambiente empresarial.

Outra ferramenta que se destaca pela sua fácil implementação e seus ótimos resultados, podemos citar a Análise SWOT, que oferece a gestão um diagnóstico aprofundado do seu negócio no momento, além de oferecer pontos para melhorar do mesmo e aprimorar-se ainda mais. Na Análise SWOT se analisa quatro pontos da empresa: Forças da empresa (*Strengths*) que são os pontos fortes da empresa no mercado, Fraquezas (*Weaknesses*) os pontos fracos que devem melhorar e aprimorar, Oportunidades (*Opportunities*) que são os pontos que a empresa pode crescer e se aproveitar no mercado, e por último, Ameaças (*Threats*) que são os fatores de fora da empresa que podem ameaçar o futuro sucesso da empresa.

Além disso, uma ferramenta que pode fornecer importantes informações sobre o negócio é a análise custo-volume-lucro (CVL) que “[...] examina o comportamento de receitas totais, custos totais e o lucro das operações com a ocorrência e mudanças no nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou nos custos fixos de um produto.” (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004, p. 55).

A DRE é em termos gerenciais, a Demonstração do Resultado do Período é muito rica, ficando atrás apenas do Balanço Patrimonial que demonstra a situação da empresa em um determinado momento, razão pela qual é definido como a representação estática do patrimônio sendo dividido entre dois grandes grupos o Ativo, onde está localizado seus Bens e Direitos e o Passivo, suas Obrigações e o Patrimônio Líquido. A DRE tendo seu foco nas receitas e despesas é natural que a utilização gerencial se concentre nesses dois grandes grupos de elementos do resultado.

A contabilidade gerencial possui ferramentas para empresas independente do porte e ramo e que definitivamente vai trazer resultados para garantir a ascensão da mesma no mercado empresarial que continua a crescer ainda mais, mesmo que as mesmas tenham sofrido com a pandemia.

A contabilidade no Brasil ainda é uma ferramenta não utilizada em todo seu potencial, sendo utilizada principalmente para se adequar às normas legislativas em vigor e deixada de lado como poderosa aliada na gestão de negócios. A contabilidade como uma ciência social ainda possui diversos desafios para demonstrar suas capacidades para a sociedade.

como um todo.

As novas empresas sofrem ainda mais com esses problemas devido a sua recente adesão ao mercado e seu simples desenvolvimento fazendo assim mesmo a contabilidade em sua forma mais básica uma tarefa de grande relevância para seu sucesso. Grande parte disso se dá devido à falta de conhecimento da área de gestão em geral pela população em geral a qual tem dia após dia sendo combatida.

Durante a elaboração do trabalho se tornou obvio o quanto a ignorância sobre a contabilidade e sua função na sociedade e no negócio os microempreendedores possuem sobre o assunto e como suas gestões e negócios sofrem com isso. A principal motivação do trabalho é explorar e explicar como a contabilidade gerencial pode e deve ser utilizada dentro das empresas sem que as mesmas precisem de grandes investimentos, e com isso conseguir resultados ainda melhores e auxiliar no crescimento do mercado que a mesma está inserida. Além de que uma implementação da contabilidade gerencial não só complementa a gestão financeira, mas também possibilita a preparação para o crescimento da mesma no futuro.

### 3. CONCLUSÃO

A contabilidade como ciência social sempre acompanha a sociedade e suas necessidades para com o mundo e a contabilidade gerencial é uma das evoluções da ciência contábil, se provando como uma ferramenta de grande relevância para o sucesso de seus usuários independentemente de seus portes.

A contabilidade gerencial dada seu contexto histórico surge como principal ferramenta para gestores que precisavam de seus relatórios apresentarem mais informações relevantes para tomada de decisões no caminho de alavancar ainda mais seus lucros e a diminuição de seus custos, e a partir disso se torna uma ferramenta que vai além do que seus idealizadores sonharam e alcançando um escopo de suma relevância para a economia de empresas que a utilizam.

Dado seu objetivo mais específico dentro da contabilidade é imaginado que as empresas de determinados portes seriam as que mais se beneficiariam com a implementação dela, porém como demonstrado no trabalho, esse não é bem o caso, embora grandes empresas sejam basicamente obrigadas a utilizar a contabilidade gerencial no seu dia a dia, ainda há ótimos motivos para implementar a mesma em empresas menores portes.

As empresas no Brasil ainda possuem diversos desafios no futuro como alteração constante nas legislações tributária e com isso a figura do contabilista se torna cada vez mais necessária para evitar problemas e multas. Porém os contabilistas agora devem se destacar com o que eles podem fazer além disso, desde planejamento tributário às mudanças de processos internos de onde estão inseridos.

### Referências

DATASEBRAE. **Número de empresas no Brasil por porte**, disponível em: <https://datasebrae.com.br/totalde-empresas-11-05-2020/>, acesso em: 15 nov. 2022

FRANCO, HILÁRIO. **Evolução do pensamento contábil**. Contabilidade geral. 23ª ed. São Paulo: Atlas, ano 1997.

HENDRIKSEN, ELTON S. VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5 ed.



São Paulo: Atlas, volume 1 ano 1999.

HORNGREN, CHARLES T.; DATAR, SRIKANT M.; FOSTER, GEORGE. **Contabilidade de Custos**. Tradução de Robert Brian Taylor. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

IUDÍCIBUS, SÉRGIO DE. **A contabilidade e suas ramificações**. Introdução a Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, volume 1, ano 1999.

PADOVEZE, CLÓVIS. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.

SEBRAE, **Receita Federal, 10 anos de simples nacional**, disponível em: <https://especiais.dcomercio.com.br/10-anos-simples-nacional>, acesso em 15 nov. 2022.

# **CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL: DESENVOLVIMENTO E DIFICULDADES NO TERCEIRO SETOR**

*MANAGEMENT ACCOUNTING IN BRAZIL: DEVELOPMENT AND DIFFICULTIES IN THE  
THIRD SECTOR*

Rosalina Ananda Cardoso de Oliveira

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**30**

## Resumo

Este é um artigo de revisão bibliográfica que utilizou -se da pesquisa qualitativa e descritiva para revisar literaturas correspondentes à temática da pesquisa. Este estudo teve como objetivo geral: analisar qual é a importância do planejamento organizacional estratégico nas empresas descrever os desenvolvimentos e as dificuldades da contabilidade no gerencial do terceiro setor no Brasil. Os autores que sustentam teoricamente esta pesquisa propõem uma compreensão profunda da importância e evolução do terceiro setor na sociedade e o evidenciam com um papel vital no apoio aos necessitados, na garantia de meios de subsistência e na sensibilização baseada em projetos e na geração de rendimentos. Sem deixar de evidenciar todas as dificuldades encontradas para subsistência desse setor, mas que segue evoluindo em sua história e contribuindo significativamente em serviço da sociedade. Os autores ainda, enriquecem a interpretação do termo “terceiro setor”, destacando a distinção entre organizações sem fins lucrativos e voluntárias. Há a demonstração do foco no serviço às necessidades coletivas da sociedade.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor, Benefícios, Política Social.

## Abstract

This is a literature review article that used qualitative and descriptive research to review the literature corresponding to the research topic. The general aim of this study was to analyse the importance of strategic organizational planning in companies and to describe the developments and difficulties of management accounting in the third sector in Brazil. The authors who theoretically underpin this research offer an in-depth understanding of the importance and evolution of the third sector in society and show that it plays a vital role in supporting those in need, guaranteeing livelihoods and raising awareness based on projects and generating income. They also highlight all the difficulties encountered in sustaining this sector, but which continues to evolve in its history and make a significant contribution to serving society. The authors also enrich the interpretation of the term “third sector”, highlighting the distinction between non-profit and voluntary organizations. There is a demonstration of the focus on serving the collective needs of Society.

**Keywords:** Third Sector, Benefits, Social Policy.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças na contabilidade levaram os profissionais a procurar para entendê-las e segui-las com objetivo de aplicá-las em um ambiente prático. Nesse propósito, estar preparado significa entender o ambiente profissional para que seja possível entender as mudanças.

Conforme supracitado, a exemplo de mudanças tem-se é a introdução do Regulamento 11.638/2007 que altera a Lei 6.404/76, bem como as disposições das Normas Internacionais de Contabilidade (IAS) dentro da estrutura do Conselho de *Normas Internacionais de Contabilidade (IASB)*.

Nesse sentido, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) oferece a certificação, incluindo testes de competência, como forma de promover profissionais qualificados. De acordo com a Decisão 1.486/15 do CFC, os testes de competência são a média dos conhecimentos relativos às disciplinas ministradas no curso de graduação.

Tamanho é a importância desse profissional, que, sem o auxílio contábil, podem ser enfrentadas algumas dificuldades como o excesso de legislação. Apesar das crescentes reformas e da legislação específica para empresas de pequeno porte, elas ainda enfrentam grandes problemas. Os grandes desafios se dão porque o país está sobrecarregado de leis. E com isso, novas obrigações fiscais.

Como uma iniciação à novos desafios, tem-se a formação do terceiro setor no país e no mundo. Grandes são os desafios antes desse setor tentar agir em nome das comunidades sem meios de subsistência. Esse setor está tentando tomar diferentes ações para a coletividade.

Diante disso, este estudo apresenta como problemática: quais são os desenvolvimentos e dificuldades enfrentados pela contabilidade gerencial no terceiro setor Brasil?

Nesse intuito, esta pesquisa teve como objetivo geral: descrever os desenvolvimentos e as dificuldades da contabilidade no gerencial do terceiro setor no Brasil. E como objetivos específicos: Identificar as principais dificuldades de gestão encontradas nas empresas brasileiras de terceiro setor; relatar os pontos para os desenvolvimentos das empresas através da contabilidade gerencial em empresas de terceiro setor.

Diante disso, faz-se necessário o estudo da Contabilidade Gerencial em âmbito nacional nas empresas de terceiro setor, pois poderá beneficiar toda a comunidade científica, tendo em vista os produtos oriundos dela, os quais poderão ser publicados dando maior acesso do produto, contribuindo para a realização de uma análise ampla, crítica e viável da atuação da Contabilidade Gerencial no Brasil, no terceiro setor.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho classifica-se como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo. Tratar-se de um estudo de caráter qualitativo e descritivo. A busca bibliográfica foi desenvolvida pelas bases de dados: da Plataforma Google Acadêmicos, Revistas Eletrônicas, Teses, Artigos Científicos, canais de Congressos e livros publicados nos últimos 5 anos. Utilizou-se como Palavras-chave:



“Contabilidade” “Dificuldades” e “Terceiro Setor”. Foram incluídos os artigos disponíveis na íntegra, de natureza descritiva. Os autores consultados são: Camargo (2019), Albanez (2020), Di Pietro (2019) e Rothgisser e Paulo (2018).

## 2.2 Resultado e Discussão

O Terceiro Setor é um dos meios necessários para apoiar as pessoas necessitadas, garantindo seus meios de subsistência através de intervenções baseadas em projetos e da criação de renda, além de aumentar a conscientização da comunidade. Ele é notado como um grupo de organizações e iniciativas privadas que visam a produzir bens e serviços públicos que não geram lucro, mas atendem às necessidades coletivas (ROTHGISSER, 2018) isso mostra a importância do terceiro setor demonstrando a semelhança com o Estado, pois ambos têm uma função puramente coletiva.

Realizando um resumo da interpretação da expressão “Terceiro Setor”, a mesma expressão costuma ser usada em conjunto com outras palavras, ainda hoje utilizadas, como “Organizações sem fins lucrativos” e “Organizações voluntárias”. A primeira, diz respeito às Organizações à qual a finalidade principal não é o lucro, por isso, as vantagens financeiras que vierem a existir não poderão ser distribuídas entre seus gestores. A segunda é estabelecida, basicamente, por indivíduos que trabalham como voluntários, mantendo-se a característica não lucrativa da primeira expressão.

Para Camargo e outros (2001, p. 20), o Terceiro Setor não pode negar suas associações com o capitalismo, o que pode favorecer benefícios competitivos capazes de impulsionar o setor. Com a nova era do conhecimento, que teve início simultaneamente com globalização das economias, a facilidade de se comunicar tornou-se cada vez maior, autorizando as entidades eliminarem as barreiras geográficas existentes, construindo, assim, uma rede de relacionamentos entre entidades.

É essencial em uma Organização do Terceiro Setor, manifestar que está instruída para o resultado, mesmo não tendo seu foco no lucro. Deste modo, a Organização deve ter sempre a percepção de que seus esforços a conduzem a um bom resultado. Segundo Drucker (2001, p. 23), o seguimento final de uma Organização do Terceiro Setor deve ser “medido em vidas transformadas: comportamento, circunstâncias, saúde, esperança, competência ou capacidade das pessoas”. Por meio de tal afirmação, o autor assegura que a estratégia da Organização converte a missão e os objetivos em desempenho.

Deve-se observar que o terceiro setor inclui uma série de políticas e objetivos que se desenvolvem a filantropia até o engajamento cívico e a proteção do indivíduo, passando pela luta pela incorporação social e pelo fortalecimento dos serviços sociais. A luta por esta incorporação e o fortalecimento dos movimentos sociais, bem como outras atitudes significativas em relação à coletividade. Esse setor surgiu com o surgimento das fundações filantrópicas em meados do XX, quando surgiu o Instituto Santo de Caridade e outras fundações criadas pela Igreja comunidades carentes (CAMARGO, 2019).

Nesta época, outras religiões também se tornaram ativas na caridade. Mas foi somente durante o período democrático que a relação entre a igreja e o estado mudou, quando as novas religiões tempo, as novas religiões prestaram serviços sociais. Além do surgimento de outras instituições, destaca-se o que contribuiu para a mudança no relacionamento entre a Igreja e o Estado foi a modernização física em áreas onde as instituições tradicionais estavam ativas até então (ALBANEZ, 2020).

Outro fator na mudança do relacionamento entre a Igreja e o Estado foi a moderni-

zação da própria sociedade, provocada pelo advento da industrialização. O advento do progresso provocado pela industrialização e pela urbanização. Isso levou ao crescimento e à complexidade dos problemas sociais. Desde então, várias estruturas sociais, a maioria delas relacionada ao Estado, começaram a se desenvolver a partir dessa época. Elas não estão mais confinadas à igreja e ao Estado, mas são instituições não governamentais, sem fins lucrativos, com um propósito público. A partir da década de 1970, a sociedade brasileira começou a passar por mudanças estruturais que levaram ao aumento da desigualdade social (MÁRIO, 2017).

As mudanças estruturais levaram a um aumento das desigualdades sociais. Como resultado, surgiram movimentos sociais que lutaram por seus direitos contra as autoridades do então regime militar. As autoridades do regime militar da época. Com a adoção da Constituição de 1988, a expansão dos direitos políticos e a provisão de benefícios sociais na Constituição foi aprimorada. A extensão dos direitos políticos e o princípio da descentralização foi aprimorada com relação à promoção da política social.

Promoção da política social. A Constituição acima mencionada, sem dúvida, contribuiu significativamente para o seguinte na promoção de programas sociais voltados para os setores menos favorecidos da população. Assim, a Constituição, que tem como objetivo fortalecer a solidariedade social e o bem-estar social permitiu que a solidariedade social fosse fortalecida, o terceiro setor começou a se destacar e se tornou cada vez mais uma necessidade social.

Como já mencionado, o setor público e filantrópico e as fundações filantrópicas não são suficientes para atender às necessidades básicas de toda a população nacional. O terceiro setor consiste em instituições da sociedade civil a sociedade civil sem fins lucrativos, que se caracteriza pela prestação de atividades de interesse público e, por isso, é chamada de entidades quase governamentais as instituições da sociedade civil sem fins lucrativos, que se caracterizam pela prestação de atividades de interesse público e, portanto, são chamadas de entidades quase governamentais na terminologia do direito administrativo elas são chamadas de entidades quase estatais na terminologia do direito administrativo porque cooperam de alguma forma com o Estado para cumprir sua função de solidariedade (DI PIETRO, 2019).

Observa que o terceiro setor é entendido como um conjunto de valores. Valores baseados em iniciativa, autodesenvolvimento, solidariedade e ajuda mútua, conforme corrobora Paulo (2018). As fundações sem fins lucrativos existem, portanto, para responder às mudanças pessoais e sociais para que todos se conscientizem da importância de participar e desenvolver projetos e explorar ações de solidariedade, ajudando aqueles que enfrentam problemas existenciais (DI PIETRO, 2019).

Nesse contexto, a maior e mais importante contribuição do setor está em sua capacidade de representar todos podem pensar junto, inovar e proporcionar um novo senso de cidadania por outro lado, o terceiro setor também pode ser definido como composto por todas as entidades jurídicas privadas e autônomas que não têm fins lucrativos que não geram lucros e não os dividem entre sócios ou membros, conforme (CAMARGO, 2019).

O fornecimento de benefícios sociais a um grupo de indivíduos ou à sociedade como um todo sem violar suas obrigações legais. A prestação de serviços sociais sem contradizer seus objetivos estatutários. Essas entidades podem ser classificadas de acordo com o credenciamento concedido a elas. De acordo com o certificado emitido pelo governo, que é emitido pelo Ministério da Justiça como: Entidades de Utilidade Pública, Organizações Sociais e Organizações Da Sociedade Civil de Interesse Público (MÁRIO, 2017).

Os resultados apresentados pelos autores acerca da discussão sobre o Terceiro Setor



demonstram a importância e a complexidade desse setor dentro da sociedade. Os estudiosos apontam várias dimensões que caracterizam do Terceiro Setor, demonstrando uma abrangente visão multifacetada do seu papel na sociedade.

Como primeiro ponto, os autores ressaltam o papel crucial que o Terceiro Setor desempenha no apoio às pessoas necessitadas, com garantia de seus meios de subsistência através de intervenções subsidiadas por projetos e com a criação de renda. O que é fundamental para atender às necessidades coletivas e aumentar a conscientização da comunidade. Por isso, o Terceiro Setor desempenha uma função semelhante à do Estado, concentrando-se em objetivos coletivos e não no lucro.

Os autores ainda destacam no teor desta discussão a evolução do Terceiro Setor ao longo do tempo, desde seus primórdios quando ligados à caridade religiosa até sua modernização e expansão durante a industrialização e urbanização. Esse trajeto evolutivo levou ao surgimento de instituições não governamentais, sem fins lucrativos, com um propósito público, que começaram a cooperar com o Estado para cumprir sua função social.

Além disso, a Constituição de 1988 é apontada como um marco importante na promoção do Terceiro Setor, preocupando-se com o bem-estar social, exercendo a solidariedade, uma vez que, o setor público demonstrava dificuldade ou equilíbrio. Assim sendo, o Terceiro Setor tornou-se fortalecedor da solidariedade social e o como resultado, tornou-se cada vez mais necessário as fundações filantrópicas no atendimento às necessidades básicas da população.

Também é destacada pelos autores a importância dos valores no Terceiro Setor, com ênfase na iniciativa, autodesenvolvimento, solidariedade e mútua ajuda como princípios fundamentais. Esses valores norteiam as fundações sem fins lucrativos que buscam por soluções para problemas existenciais no desenvolvimento de projetos solidários.

Portanto, os autores ressalvam a classificação do Terceiro Setor pelo governo, por meio do credenciamento às entidades. No que tange essa classificação estão incluídas essa classificação inclui Entidades de Utilidade Pública, Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, cada uma das entidades possui um papel específico na promoção do bem-estar social.

Em suma, os resultados da discussão dos autores enfatizam a relevância do Terceiro Setor na sociedade, demonstrando seu processo de construção de sua história ao longo do tempo e seu importante papel na promoção de valores e no serviço às necessidades coletivas. Deste modo, há necessidade de compreender o Terceiro Setor como essencial na busca de meios que fortaleçam abordagens eficazes no que diz respeito as questões sociais.

### 3. CONCLUSÃO

A discussão do autor sobre o Terceiro Setor nos dá uma compreensão profunda da importância e evolução do terceiro setor na sociedade. É evidente que o terceiro setor desempenha um papel vital no apoio aos necessitados, na garantia de meios de subsistência e na sensibilização baseada em projetos e na geração de rendimentos. Assemelha-se muito ao Estado nas suas funções coletivas, sublinhando a sua relevância na resolução de problemas sociais.

Os autores enriquecem a interpretação do termo “terceiro setor”, destacando a distinção entre organizações sem fins lucrativos e voluntárias. Há a demonstração do foco no serviço às necessidades coletivas da sociedade. Tal como observado por Camargo et al., as ligações do terceiro setor ao capitalismo sublinham a sua capacidade de procurar

interesses concorrentes para impulsionar o seu desenvolvimento. A globalização e a era do conhecimento permitiram a estas entidades remover barreiras geográficas e expandir a sua rede de relacionamentos. A citação de Peter Drucker sublinha o compromisso com os resultados, mesmo sem lucro, e sublinha a importância de medir o impacto na mudança de vida. Isto enfatiza a necessidade de eficácia e eficiência do terceiro sector.

A história do Terceiro Setor, desde suas raízes nas fundações filantrópicas até sua expansão durante a era democrática, revela como as mudanças sociais e a modernização da sociedade, desempenharam um papel crucial na evolução desse setor. A Constituição de 1988, ao fortalecer a solidariedade social e o bem-estar social, consolidou a importância do Terceiro Setor na abordagem das necessidades da população. Além disso, a classificação das entidades do Terceiro Setor de acordo com o credenciamento governamental demonstra a diversidade de organizações que compõem esse setor e sua variedade de funções na promoção do bem-estar social.

Em conclusão, a discussão dos autores destaca o papel vital que o terceiro sector desempenha na sociedade, resolvendo problemas sociais, promovendo valores fundamentais e trabalhando com o Estado para satisfazer as necessidades coletivas. É uma força dinâmica que evoluiu ao longo do tempo e continua a desempenhar um papel vital no desenvolvimento social e no fortalecimento da solidariedade. Uma compreensão do terceiro setor é fundamental para enfrentar de forma abrangente e eficaz os desafios sociais.

## Referências

- ALBANEZ, T.; BONIZIO, R. C. **A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas 2020**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S.l.], Disponível em: <https://anaiscbc.Emnuvens.com.br/anais/article/view/1433>. Acesso em: 27 mar. 2023
- BARBOSA, J. A. S. **A necessidade de se administrar as organizações do terceiro setor**. Controversa, São Paulo, ano 9, p. 13-17, 2019.
- CAMARGO, L. T. Organizando Entidades do Terceiro Setor. São Paulo: Nobel, 2001.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. BARBOSA, J. A. S. **A necessidade de se administrar as organizações do terceiro setor**. Controversa, São Paulo, ano 9, p. 13-17, 2019.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **melhor de Peter Drucker: a administração, O-Exame**. NBL Editora, 2001.
- MÁRIO, P., ALVES, A., CARMO, J., SILVA, A., JUPETIPE, F. A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor. SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO, América do Norte, 8, jun. 2017. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/1645/1466>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- PAULO, A., CINTRA, Y. **O Uso de Artefatos de Contabilidade Gerencial no Ciclo de Vida de Empresas do Setor Têxtil: o caso ACR FASHION**. REVISTA DE CONTABILIDADE DO MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UERJ, América do Norte, 23, dez. 2018. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/view/3397/2598>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- ROTHGISSER, C. E. C. R. do. **Análise da eficácia do balanced score card e o efeito da (des.) semelhança estrutural do modelo mental na decisão estratégica: uma abordagem baseada em simulação**. Tese de Doutorado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2018.

# OS IMPACTOS DA SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES

*THE IMPACTS OF BURNOUT SYNDROME ON ORGANIZATIONS*

Tassiane Viera Rodrigues

Rodolfo Francisco Soares Nunes

31

## Resumo

A síndrome de *Burnout* caracteriza-se por um estado de esgotamento, decepção e perda do interesse pelo trabalho, produz sofrimento no indivíduo e tem consequências sobre o seu estado de saúde e o seu desempenho profissional. O presente artigo tem por objetivo apresentar e compreender de qual forma a Síndrome de *Burnout* afeta os profissionais no ambiente laboral e conseqüentemente sua produtividade e os resultados das empresas. Para tal, otimizou-se pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas publicadas na internet buscando favorecer um conhecimento amplo, como também, instrumentalização adequada no tratamento da síndrome. Portanto, as literaturas consultadas alicerçaram os resultados que responderam aos anseios deste estudo. Como resultados destaca-se que a Síndrome de *Burnout* pode surgir a qualquer momento decorrente da exaustão extrema (física e mental) do colaborador, traz também fatores de risco que se relacionam com a organização, o indivíduo, o trabalho e a sociedade. As características definidoras da Síndrome são: estresse crônico e progressivo, perda da eficácia/eficiência, sensação de esgotamento emocional e físico, diminuição das relações interpessoais e aumento do absenteísmo. Concluiu-se que a síndrome é uma patologia de multifatorial, influenciada por características individuais e estruturais/organizacionais, que impactam e prejudicam o ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Estresse, Desgaste Profissional, Comprometimento Organizacional, Síndrome de Burnout

## Abstract

Burnout syndrome is characterized by a state of exhaustion, disappointment, and loss of interest in work, causing suffering to the individual and having consequences on their health and professional performance. This article aims to present and understand how Burnout Syndrome affects professionals in the workplace and, consequently, their productivity and company outcomes. To achieve this, a literature review was optimized using books, articles, and internet-published journals to provide comprehensive knowledge and appropriate insights into the treatment of the syndrome. The consulted literature formed the foundation for the study's findings. The results highlight that Burnout Syndrome can emerge at any time due to the employee's extreme exhaustion (both physical and mental) and involves risk factors related to the organization, the individual, the job, and society. The defining characteristics of the syndrome include chronic and progressive stress, loss of effectiveness/efficiency, a sense of emotional and physical exhaustion, reduced interpersonal relationships, and increased absenteeism. It was concluded that the syndrome is a multifactorial pathology influenced by individual and structural/organizational characteristics, impacting and harming the work environment.

**Keywords:** Stress, Professional Burnout, Organizational Commitment, Burnout Syndrome



## 1. INTRODUÇÃO

A globalização trouxe profundas mudanças, ocasionadas pelo avanço tecnológico, aumento da produtividade e competitividade acarretando assim, a necessidade de maior desempenho do trabalhador; essas características promovem às incidências de doenças físicas e mentas, como: estresse, fadiga e exaustão. As organizações têm imposto aos seus colaboradores uma pressão excessiva, aumento de horas extras e metas abusivas, que gera a instabilidade na saúde do trabalhador, afetando a qualidade e produtividade.

É nesse sentido que é premente falar-se da Síndrome de *Burnout* e respectivamente no seu comprometimento organizacional. Visto que ela envolve atitudes e condutas negativas com relação especificamente ao trabalho (clientes, usuários, colegas, organização /empresas). É uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalho e a organização.

Nessa perspectiva, justificou-se o estudo sobre a temática a fim de entender e buscar estratégias para reduzir os impactos dentro das empresas. O estudo dessa síndrome serviu como alerta para possíveis intervenções e autoconhecimento para a sociedade em geral não só na organização, levando em consideração a intensidade das exigências emocionais, a *Burnout* dobra os problemas de relações sociais no trabalho. Além disso, as informações expostas nesse artigo contribuem para o conhecimento acadêmico e para a sociedade em geral, tendo como finalidade que os gestores e os próprios funcionários saibam como lidar com este problema, visando aplicações de possíveis soluções no mundo empresarial.

A Síndrome de *Burnout* apresenta constantemente um aumento expressivo na incidência de caos, se fazendo cada vez mais presente nos diferentes ambientes e ramos de atividades laborais. Considerando a relevância do tema abordado no presente trabalho, teve como problema de pesquisa: De qual forma a Síndrome de *Burnout* afeta os profissionais no ambiente laboral e conseqüentemente sua produtividade e os resultados das empresas?

No âmbito organizacional, o estresse ocasionado pela *Burnout* representa um risco para as empresas, já que aumenta seus gastos operacionais, por causa da queda de produtividade dos funcionários. Nessa perspectiva, o presente escrito teve como objetivo geral, apontar os impactos que a Síndrome de *Burnout* causa nas organizações e em seus respectivos colaboradores. E estabeleceu o seguinte objetivo específico: Descrever os conceitos e impactos da Síndrome *Burnout* nos resultados organizacionais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Devido os procedimentos adotados, este trabalho classifica-se como uma revisão bibliográfica. A metodologia aplicada a esse artigo no que se refere a procedimentos técnicos, classificada como pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008) é descrita como: A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A esse trabalho foi efetuada através de buscas a artigos bibliográficos, e-book (Guia

prático sobre a síndrome de Burnout) MPPI 2020, revista (Revista de carreiras pessoas 2016) e sites confiáveis como: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e consulta online na Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), usando os seguintes descritores de saúde: Burnout, Estresse, Síndrome de Burnout, Ambiente de trabalho, Esgotamento profissional.

Sendo assim, a revisão bibliográfica, acatou o objetivo almejado. Os critérios de inclusão foram textos em português e disponíveis na íntegra, artigos publicados no período entre 2008 e 2020. Já os critérios de exclusão adotados foram artigos repetidos e que não representam relações com a temática do estudo.

## 2.2 Resultados e Discussão

A síndrome de *burnout*, também chamada de síndrome do esgotamento mental, é um distúrbio psicológico que surge a partir da constante exposição a situação de estresse, exaustão, tensão, causados pelas condições no ambiente de trabalho. Conforme Silva et al. (2020, p. 4), “sua característica é o estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições de trabalho físicos, emocionais e psicológicos desgastantes”. Os efeitos da síndrome interferem em todas as esferas da vida do indivíduo, com prejuízos pessoais e profissionais, bem como geram consequência na instituição, na medida em que os efeitos refletem na produtividade, na imagem de eficiência da organização, nos custos de tratamentos a funcionários, na construção e no treinamento de novos profissionais.

O conceito de *Burnout* foi utilizado pela primeira vez por Brandley em 1969, mas ficou conhecido a partir de 1974, através de Freudenberg, psicanalista que trabalhava com toxicodependentes em Nova York. Ele constatou que alguns voluntários apresentavam uma perda progressiva de energia, sintomas de ansiedade e depressão, até chegar ao esgotamento. Tornavam-se menos sensíveis e compreensivos, desmotivados e até agressivos, em relação aos doentes, com um tratamento distanciado e com tendência a culpá-los pelos seus próprios problemas (PIRES, 2011).

Tavares (2001) disserta que a terminologia *Burnout* está relacionada a uma síndrome em que o trabalhador perde o sentido de sua relação com o seu trabalho, que a execução das atividades já não possui mais importância, e seus esforços lhe parece ser inútil. A síndrome possui em sua conceituação, característica multidimensional com componentes, associados e independentes: exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento do trabalho.

Já a definição de Síndrome de *Burnout* constituída por Maslach (2010) ressalta uma conduta de tensão emocional crônica inconsciente ocorridas nas inter-relações, causada por grandes esforços no trabalho, apresentando um quadro de irritabilidade, agressividade, desânimo, depressão, reações diversas fisiológicas acompanhado de baixo rendimento de produtividade no trabalho. Ressalta ainda que as pessoas com características do *Burnout*, são na maioria das vezes associados a depressão, como também, apresentam baixa autoestima, negação de estarem estressadas e baixa energia. A sobrecarga é tida como desequilíbrio na capacidade do trabalhador x exigência da organização, considerando que o ambiente promove o *Burnout*, e não as condições biopsíquicas do indivíduo.

Entretanto, Pereira (2014), descreve as sintomatologias do *Burnout* dividido em quatro perspectivas: psíquicas; físicas; comportamentais e defensivas. Respectivamente se identificam com desconcentração, alteração de memória, alienação, isolamento, lentificação do pensamento, ansiedade, baixa autoestima, sentimento de insuficiência, labilidade emocional, astenia, desânimo, disforia, depressão, desconfiança e paranoia; Na fisiologia

apresenta fadiga progressiva, insônia, dores de cabeça, problemas gastrointestinais, imunidade baixa, disfunções sexuais, cardiopatias, dificuldades respiratórias; Em referência as sintomatologias comportamentais são: irritabilidade, negligência, agressividade, perda de iniciativa, dificuldade de adaptação, tendência ao uso de substâncias ilícitas, risco de suicídio. No quesito dos sintomas defensivos, encontra-se a onipotência, absenteísmo, descrença e escárnio. Porém, para se fechar um diagnóstico não há necessariamente que se consolidar todos esses requisitos, no entanto, dependerá da disposição, singularidade e ambiente do indivíduo.

A síndrome de *Burnout*, em suas considerações, é bastante complexa, cada autor a descreve se detendo em quesitos específicos, porém, todos consolidam que à influência direta no adoecimento biopsicossocial, com vários prejuízos, tanto no trabalhador, quanto na organização.

A busca incessante pelo aumento da qualidade e da produtividade no mercado de trabalho, bem como a competitividade podem desencadear diversos transtornos nos trabalhadores, como insegurança, isolamento, ansiedade e elevação nos níveis de estresse, bem como as excessivas cargas de trabalho físico e mental somados à pressão constante por desempenho e resultados podem culminar em sofrimento psíquico, principalmente quando o trabalhador percebe que não está de acordo com os “padrões” de desempenho atual (LIPP, 2010; CHIAVENATTO, 2010). O comprometimento do trabalhador para com a empresa em termos espaciais e afetivos facilita a identificação clara de seus objetivos, o desenvolvimento de suas tarefas e atividades institucionais, tornando-o mais motivado e propenso a um melhor desempenho (FALCE, 2019). Ao apresentar sintomas relacionados ao *burnout*, o profissional tem perdas no vínculo e no envolvimento afetivo com a organização, passando a fazer mais cálculos sobre a validade dos esforços no trabalho, reduzindo o sentimento de trabalhar por prazer e o executando por mera obrigação contratual. Desta forma, ao comprovar a influência do *burnout* no comprometimento, nota-se que os efeitos da síndrome trazem resultados negativos para trabalhadores e organizações.

O esgotamento do profissional compromete a saúde e faz com que o sujeito se sinta incapaz tanto de progredir no trabalho quanto perceber que está sendo vítima dessa síndrome comum na atualidade. Todas essas condições que levam o profissional ao esgotamento físico e mental são potenciais que geram sofrimento e, conseqüentemente, o adoecimento. Por isso, o foco deveria ser prevenção. Logo, concorda-se que

Conhecer a síndrome e pôr em prática as estratégias de prevenção faz-se imprescindível, sobretudo no mundo atual, onde as exigências por produtividade, qualidade, lucratividade, associadas à recessão, vêm gerando maior competitividade e, conseqüentemente, problemas psicossociais (BENEVIDES-PEREIRA, 2014, 16).

Perante tudo que foi exposto, percebe-se que a síndrome de *Burnout* pode ocorrer em profissionais de todos os níveis e capacidades, em cada sujeito as manifestações dessa síndrome ocorrem diferentemente, pois estão relacionados ao ambiente social de trabalho, ao clima organizacional, à personalidade do trabalhador e as condições de trabalho.

É observado o desencadeamento de efeitos cognitivos e emocionais, através do desenvolvimento da disforia, isto é, comprometimento no estado de humor, aumento da pressão arterial, rubor facial, cefaleia, insônia, mialgia, fadiga respiratória, taquicardia, tremores musculares, inapetência, alteração cardiovascular, dores estomacais e lombalgias. Com o agravamento destas sintomatologias, o indivíduo apresenta risco aumentado para desenvolver patologias mais agravantes à sua saúde, como síndrome depressiva, síndro-

me do pânico, distúrbios mentais e neurológicos e infarto agudo do miocárdio (FILHO; ALMEIDA, 2016)

Bergamini (2009) salienta que, para impedir o agravamento da situação de estresse do trabalhador, uma atitude indispensável é pressupor o problema com antecedência, visualizando a organização por inteiro, ou seja, prevenir é sempre a melhor forma. Enfrentar os casos já existentes e prevenir os que podem vir a acontecer é a estratégia mais inteligente que as organizações podem vir a utilizar para não perder a produtividade e aumentar a competitividade. O *burnout* nas organizações é um problema crescente, afetando tanto os funcionários como as próprias empresas. A síndrome é um estado de exaustão física, emocional e mental resultante da sobrecarga de trabalho, pressão e estresse crônico. As organizações são responsáveis por criar um ambiente de trabalho saudável e apoiar os funcionários na prevenção do *burnout*. Isso pode ser feito através de medidas como flexibilidade no local de trabalho, incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, estabelecimento de limites claros de trabalho, fornecimento de apoio emocional e promoção da saúde mental. Além disso, é importante que as empresas identifiquem os sinais de *burnout* nos funcionários, como irritabilidade, falta de motivação, baixa produtividade e problemas de saúde física e mental. Ao identificar esses sinais precocemente, as organizações podem intervir e fornecer os recursos necessários para ajudar os funcionários a lidarem com a síndrome. As políticas de gestão do tempo e do trabalho também podem ser implementadas para evitar sobrecargas e excesso de trabalho, como a redistribuição de tarefas, a contratação de mais funcionários ou a implementação de horários flexíveis. Combater o *burnout* nas organizações é fundamental para garantir o bem-estar dos funcionários e o desempenho eficaz das empresas. Criar um ambiente de trabalho que seja saudável, equilibrado e capacitador é uma responsabilidade compartilhada entre os líderes e os funcionários.

Visto que, as pessoas mais propensas a desenvolver a *Burnout* são aquelas que se envolvem intensamente em tudo o que fazem. A exaustão emocional gerada a partir da vivência alternada e constante sentimentos de esperança e solidão; depressão e raiva, impaciência e irritabilidade; tensão e ansiedade; sensação de baixa energia e aumento das preocupações ligadas ao trabalho também propiciam ao surgimento da Síndrome. A dura rotina de trabalho e os sinais de esgotamento físico e mental de profissionais que atuam nos limites da resistência, enquanto competitividade, globalização, novas tecnologias e informações tornaram o ritmo de vida muito mais rápido, porém, a qualidade de vida nem sempre acompanha esse ritmo frenético que os dias atuais impõem, e com isso, cada vez mais pessoas se sentem estressadas, gerando dificuldades de convivência no ambiente organizacional.

Portanto, faz-se necessário destacar que as pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui seu habitat, formado por condições físicas, materiais, psicológicas e sociais. Temos, de um lado, aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar também o bem-estar físico, a saúde e a integridade física e, de outro lado, temos os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico, intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p.401).

Carlotto (2001, p. 38) alerta para o fato de que “a Síndrome de *Burnout* tem sido associada a resultados organizacionais negativos e vários tipos de disfunções pessoais, podendo levar a uma séria deterioração do desempenho do indivíduo no trabalho”. Além de afetar seriamente a saúde mental dos trabalhadores, o *Burnout* também pode levar à diminuição da produtividade, afetando assim a performance da empresa como um todo, alguns dos impactos negativos nas empresas, são: A baixa produtividade: Os colaborado-



res com *burnout* tendem a ter uma queda significativa no desempenho e na eficiência do trabalho, resultando em uma menor produtividade geral da equipe. Aumento do absenteísmo: Os funcionários com *burnout* podem apresentar frequentemente doenças, faltas e licenças médicas para se recuperarem, o que aumenta o absenteísmo nas empresas. Retenção de talentos: Funcionários com a síndrome costumam buscar outras oportunidades de emprego, o que leva à perda de talentos valiosos para a organização. Isso pode resultar em altos custos de recrutamento e treinamentos para substituí-los. Clima organizacional negativo: A presença de colaboradores com *burnout* impacta negativamente o clima organizacional como um todo. Isso pode resultar em uma atmosfera de trabalho tensa, com desconfiança, conflitos interpessoais e baixo engajamento. Queda na qualidade do trabalho: A exaustão física e mental causada pela *burnout* pode levar a erros, falta de atenção aos detalhes e diminuição na qualidade do trabalho produzido pelos funcionários. Aumento de conflitos: O estresse e a exaustão causados pela *burnout* podem levar a um aumento nos conflitos entre os colaboradores. Isso pode afetar negativamente a comunicação e a colaboração entre as equipes. Aumento dos custos com saúde: O tratamento médico e os cuidados de saúde para colaboradores com *burnout* podem aumentar os custos das empresas com benefícios de saúde e bem-estar. Diminuição da satisfação do cliente: A *burnout* pode levar a uma queda no atendimento ao cliente, pois os funcionários com exaustão tendem a ter menor paciência, empatia e habilidade de lidar com as demandas dos clientes. É importante que as empresas estejam atentas aos sinais de *burnout* e implementem medidas para prevenção, como oferecer apoio psicológico, promover um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, incentivar a prática de atividades físicas e garantir condições de trabalho adequadas.

O impacto da síndrome nas organizações compreende três níveis, segundo Fritche (2020): pessoal, grupal e organizacional. No nível pessoal, absenteísmo, uso abusivo de medicamentos e falta de segurança nas decisões aos principais impactos. Ainda, o sentimento de não pertencimento é uma das piores consequências para um indivíduo. É possível que a pessoa seja parte relevante do trabalho e não sinta como se fosse, ou então haja o verdadeiro não pertencimento. A nível grupal, sabotagens, discussões desnecessárias, isolamentos e baixo nível de contribuição são as principais consequências de colaboradores com *burnout*.

Por isso, as organizações devem ter extrema atenção ao dosar essa pressão em seus colaboradores, levando sempre em consideração a subjetividade de seus empregados, quando realizado de forma sadia e satisfatória, o trabalho promove reconhecimento social, identidade e autoestima ao trabalhador, e acarreta aumento da produtividade e qualidade do trabalho. Segundo Luz (1996) o desempenho de uma organização deriva da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) como a gestão dos mesmos. Para uma empresa atingir resultados satisfatórios, além de dispor dos recursos necessários ela precisa que: seus funcionários saibam geri-los (competência); queiram fazê-lo (motivação) e possam fazê-lo (dispor dos meios necessários).

É preciso considerar que o trabalho vai além da manutenção das necessidades básicas para a sobrevivência do indivíduo, visto que ele possibilita a ação do indivíduo sobre si e sobre a natureza, desenvolve a capacidade criativa, permite a socialização (ALBUQUERQUE; BARBOSA; PACHECO, 2021). Considerando tais colocações, como foi mostrado no começo do presente artigo, a *Burnout* acarreta em graves danos físicos e psicológicos aos trabalhadores, que ficam totalmente desmotivados e angustiados, não conseguindo desempenhar suas atividades laborativas de forma eficaz e saudável, o que representa uma degradação pelo empregador ao meio ambiente laboral, quando permite, impulsiona ou promove a deflagração da Síndrome, prejudicando a saúde, a segurança e o bem-estar de

seus trabalhadores, dessa forma, o profissional é impossibilitado de trabalhar de forma eficiente, resultando frequentemente em tarefas incompletas.

Portanto, tem-se como resultado que a insatisfação com o ambiente físico, com a função exercida, com a falta de participação nas tomadas de decisão e com a supervisão, eleva o sentimento de desgaste emocional. Nesse sentido, é necessário destacar os fatores organizacionais que incluem sobrecarga laboral, falta de inovação e estímulo, pouca autonomia, relações interpessoais negativas entre colegas, superiores e interações problemáticas com os clientes, e ainda pressões burocráticas e falta de feedback como elementos organizacionais, torna importantes fatores para o surgimento da *Burnout*. Nesse contexto, é importante explorar as reações entre as consequências da síndrome e o comprometimento organizacional, considerando que altas taxas de *burnout* podem trazer a redução da satisfação no emprego, baixa produtividade e o aumento da rotatividade, que leva a redução do desempenho do funcionário nas empresas.

É importante ressaltar que o combate a esta doença tem maior resolutividade quando são empregadas estratégias individuais e organizacionais. As ações preventivas serão viáveis quando houver compreensão de que o problema está na relação indivíduo–processo de trabalho–organização, e não exclusivamente na esfera individual (MORENO *et al.*, 2011). Por fim, os resultados direcionam para a necessidade de criação de novas políticas institucionais com a finalidade de gerar intervenções de apoio para que os profissionais consigam lidar com os aspectos subjetivos da atividade assistencial. Justificando-se pela implementação de programas de qualidade, como serviços de saúde ocupacional, visando à prevenção da síndrome no trabalhador. Assim se torna mais fácil para estes profissionais prevenirem-se contra o súbito início de sintomas da *burnout*.

É interessante que as organizações possuam, dentro de suas rotinas, buscar formas de intervir preventivamente, valorizando seu capital humano e as relações sociais presentes no processo de trabalho. É fundamental que as organizações adotem medidas preventivas, visto que a síndrome, pode ter consequências negativas tanto para o indivíduo quanto para a empresa. Pois, os funcionários esgotados tendem a ter dificuldade em se concentrar, tomar decisões e completar suas tarefas de maneira eficiente. Isso pode levar a atrasos nos projetos, erros no trabalho e queda na qualidade do produto ou serviço. Além disso, o esgotamento também pode resultar em altos índices de absenteísmo e rotatividade, o que causa interrupções e custos adicionais para a organização.

Portanto, são importantes intervenções na reabilitação, quando já diagnosticada a situação, e a promoção de ações que enalteçam o indivíduo como peça importante nas engrenagens da organização. Além disso, as adaptações ergonômicas têm função fundamental no tocante à prevenção tanto de lesões físicas, como de sofrimento mental dos trabalhadores. O engajamento dos funcionários também é impactado pelo *burnout*. Funcionários esgotados tendem a ter uma atitude negativa em relação ao trabalho e à organização como um todo. Eles podem sentir falta de motivação, desinteresse e falta de comprometimento. Isso leva a uma queda na colaboração e cooperação entre os membros da equipe, o que prejudica a eficácia da empresa. Além disso, o bem-estar mental e físico dos funcionários também é afetado pelo *burnout*, o que pode resultar em maior número de erros, acidentes de trabalho e problemas de saúde. Isso pode levar a um aumento nos custos de saúde, licenças médicas e cobertura de seguro da empresa.

Por fim, o impacto do *burnout* na organização é negativo tanto em termos de produtividade, engajamento e satisfação dos funcionários. Para evitar esses impactos negativos, é importante que as empresas adotem medidas para prevenir e gerenciar o esgotamento profissional, como fornecer um ambiente de trabalho saudável, incentivar o equilíbrio en-

tre vida pessoal e profissional, promover o apoio aos funcionários e oferecer programas de bem-estar.

### 3. CONCLUSÃO

Por meio desse estudo, foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão da realidade das empresas no que se refere a problemática da saúde do trabalhador e respectivamente os impactos organizacionais. Visto que, se forem totalmente ignorados, os agentes estressores localizados em lugares onde se realizam as atividades profissionais podem causar grande preocupação não somente aos indivíduos que padecem do estresse gerado. Há possibilidade de prejudicar a parte financeira das empresas, já que diversas despesas estão relacionadas com a demissão ou abandono do emprego. Além disso, pode haver perda de produtividade e de clientes, pois os trabalhadores que não prestarem um excelente atendimento contribuem para o insucesso de organizações.

É de extrema importância atentar para o volume de trabalho exigido dos funcionários, permitindo assim que os trabalhadores ofereçam o máximo do seu desempenho, porém, sem faltar equilíbrio durante atividade e descanso. É necessário que as organizações consigam prevenir e criar um ambiente agradável para a atuação dos seus colaboradores, visando a integridade e bom desenvolvimento de suas carreiras e conseqüentemente o sucesso da empresa.

Devendo-se ressaltar, todavia, que o desenvolvimento desse estudo, torna-se justificável tanto pela compreensão que se tem acerca dos danos aos colaboradores e as organizações que as condições do ambiente de trabalho influenciam na vida do trabalhador, quanto pelo reconhecimento da relevância de uma cultura organizacional como indicador de eficiência da organização na valorização dos seus recursos humanos. Sugere-se, portanto, que a síndrome seja alvo de um maior número de pesquisas e estudos, aumentando o entendimento e a abordagem da doença.

Por fim, o grande desafio envolvido ao longo de todas as questões levantadas diz respeito à enorme variabilidade que existe de um ambiente para o outro, o que aumenta ainda mais a rede de análises que podem ser feitas acerca dos reforçadores e estressores, assim como, da qualidade de vida do trabalhador, da cultura organizacional e das exigências impostas pelo mercado tanto para as empresas quanto para os empregadores que desejam se manter ativos. Concluiu-se, portanto que objetivo geral da pesquisa foi atingido, visto que foram apresentados os principais impactos gerados pela Síndrome de *Burnout* no ambiente laboral, levando também em consideração que um ambiente de trabalho harmônico e salubre, atingi a satisfação de ambos e minimiza os efeitos negativos que a *Burnout* causa para os indivíduos e as organizações.

### Referências

ALBUQUERQUE, R. N. de; BARBOSA, A. F.; PACHECO, G. B. F. **Síndrome de Burnout em acadêmicos**. Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online, [S.l.], v. 13, 2021.

atualidade-qualidade-de-vida-na-familia-e-no-trabalho/ >. Acesso em: 23 ago.2023

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador. 4. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de**

CÂNDIDO, Jéssica; SOUZA, Lindinalva Rocha de. **Síndrome de Burnout**: as novas formas de trabalho que

adoecem. Disponível em: <http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/82/BURNOUT%20PSICOLOGI A.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2010.

**empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4.ed. – 5. reimp. São

FALCE, J. L. La, Giacomini, R., Chaves, T. A., & Muijder, C. F. De. (2019). **Comprometimento organizacional**: Estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Gestão e Planejamento*, 20, 362-381. <https://doi.org/10.1007/10.21714/2178-8030gep.v20.4767>. Acesso em: 24 ago. 2023

FILHO, Iel, ALMEIDA, Rogério. **Estresse Ocupacional no Trabalho em Enfermagem no Brasil**: uma revisão integrativa. *Rev. Brasileira em promoção da saúde. UNIFOR*, v.29, n.3, p. 447-454, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/RBPS/article/view/4645/pd> HYPERLINK HYPERLINK "https://periodicos.unifor.br/RBPS/article/view/4645/pdf" f. Acesso em: 20 ago. 2023

FRITCHE, Anna Thais Cantoni. **Burnout- uma ameaça à integridade do trabalhador com sérios prejuízos às organizações**. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, v.19, n. 36, dez. 2020. Disponível em:

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008, p.50.

<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1415>. Acesso em: 12 ago. 2023

LIPP, M. N. **Stress na atualidade**: qualidade de vida na família e no trabalho. 2010. Disponível em: < <http://www.estresse.com.br/publicacoes/stress-na>

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MASLACH, C.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M.P. - **Job burnout**. *Annu Rev Psychol* 52: 397-422, 2001.

MASLACH, Christina. Entendendo o *Burnout*. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L; SAUTER, Steven L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORENO, F. N. **Estratégias e intervenções no enfrentamento da Síndrome de Burnout**. *Rev. Enferm. UERJ*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 140-145, jan./mar. 2011.

Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Ana Maria T Benevides. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. 4 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

PIRES, C.S.P. **Stress e Burnout nos médicos de família de Coimbra no contexto dos dois modelos organizacionais dos cuidados de saúde primários**, 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/20417>>. Acesso em: 01 ago. 2023

SILVA, Liandra Nogueira Soares da. MEDEIROS, Gabriela Pires Amâncio. SILVA, Marcibelly Fernandes da. SILVA, Crislane Mayara dos Santos. MARREIRO, João Vitor de Sousa. MPPI – Ministério Público do Estado do Piauí. **Guia Prático sobre a Síndrome de Burnout. Bem Viver no MPI. Tersinha – PT: Bem Viver no MPI**, 2020. 27 p. Disponível em: [https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2020/09/Ebook\\_Guia-pra%CC%81tico-sobre-a-Si%CC%81ndrome-de-Burnout-2.pdf](https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2020/09/Ebook_Guia-pra%CC%81tico-sobre-a-Si%CC%81ndrome-de-Burnout-2.pdf) Acesso em: 26 ago. 2023.

# **BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

*BENEFITS OF ACCOUNTING AUDIT AS A SUPPORT INSTRUMENT FOR BUSINESS  
MANAGEMENT*

Elida Cristina Serra Soares

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**32**

## Resumo

O trabalho propôs como objetivo explorar a importância da auditoria contábil como um instrumento de apoio para a gestão empresarial. Inicia com uma introdução que destaca o papel fundamental da auditoria na gestão eficaz das finanças e na garantia da integridade financeira das organizações. O estudo também enfatiza os benefícios da auditoria contábil tanto para a sociedade em geral, ao fortalecer a confiança dos investidores e prevenir fraudes, quanto para a comunidade acadêmica ao enriquecer o debate sobre práticas contábeis e gerenciais. Reconhecemos que a auditoria desempenha um papel crítico na garantia da integridade financeira e na tomada de decisões informadas, e esperamos que esta pesquisa inspire estudos futuros e aprimore a compreensão dessa área vital da contabilidade e gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Auditoria. Empresarial. Contábil.

## Abstract

The objective of the work was to explore the importance of accounting auditing as a support instrument for business management. It begins with an introduction that highlights the fundamental role of auditing in effectively managing finances and ensuring the financial integrity of organizations. The study also emphasizes the benefits of accounting audits both for society in general, by strengthening investor confidence and preventing fraud, and for the academic community by enriching the debate on accounting and management practices. We recognize that auditing plays a critical role in ensuring financial integrity and making informed decisions, and we hope this research inspires future studies and enhances understanding of this vital area of accounting and business management.

**Keywords:** Audit. Business. Accounting.



## 1. INTRODUÇÃO

No mundo empresarial moderno, a gestão eficaz das finanças e a tomada de decisões informadas são cruciais para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Nesse contexto, a auditoria contábil emerge como um instrumento vital para apoiar a gestão empresarial, fornecendo uma avaliação independente das demonstrações financeiras e práticas de negócios. A auditoria não é apenas uma exigência regulatória, mas também desempenha um papel estratégico na identificação de riscos, oportunidades de melhoria e no fornecimento de transparência e credibilidade às operações comerciais. Este estudo visa explorar e destacar os benefícios substanciais que a auditoria contábil oferece às empresas, examinando como ela contribui para a gestão eficaz e para a garantia da integridade financeira, alinhando-se às necessidades dinâmicas do mercado empresarial.

Esta pesquisa busca abordar a importância e os benefícios da auditoria contábil como uma ferramenta crucial para apoiar a gestão eficaz dos negócios. A introdução destaca o papel fundamental da auditoria na gestão financeira e na garantia da integridade financeira das organizações. Este estudo enfatiza as amplas vantagens da auditoria contábil, contribuindo tanto para a sociedade em geral quanto para a comunidade acadêmica. Ao fortalecer a confiança dos investidores e prevenir fraudes, a auditoria contábil desempenha um papel vital em consolidar a confiança na sociedade. Além disso, dentro da comunidade acadêmica, esta pesquisa enriquece as discussões sobre práticas contábeis e gerenciais. Reconhecendo o papel crítico da auditoria na garantia da integridade financeira e na facilitação de decisões informadas, esperamos que este estudo inspire futuras pesquisas, aprimorando ainda mais nossa compreensão desse aspecto vital da contabilidade e gestão empresarial.

O problema de pesquisa foi: quais os benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão empresarial?

O objetivo geral foi pesquisar os benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão empresarial. Já os objetivos específicos foram: Definir a auditoria contábil e apresentar os benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão empresarial.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa científica em questão foi conduzida por meio da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram conduzidas pesquisas em fontes bibliográficas, sites com rigor científico e artigos publicados nos últimos vinte anos.

Para viabilizar a realização das pesquisas e busca de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: sonegação, evasão fiscal, fraude, auditoria.

### 2.2 Resultados e Discussão

#### 2.2.1 Auditoria Contábil

Segundo Uhl e Fernandes (1974, p. 17), “a auditoria é definida como um controle ad-

ministrativo, cuja função é medir e avaliar a eficácia de outros controles”. Surgiu em consequência da necessidade de buscar informações claras e objetivas em relação aos dados contábeis.

Para SANTI (1988, p.17) “a origem é imprecisa e provavelmente surgiu dentre os guarda-livros prestadores de serviços aos comerciantes italianos, para assessorar os demais especialistas na atividade de escrituração das transações”.

Perez Junior (1998, p.13), afirma que “a prática da auditoria surgiu provavelmente no século XV ou XVI na Itália”.

Diante de tantos conceitos quanto a sua origem e a dificuldade dos estudiosos entrarem em um consenso, pode-se afirmar que a auditoria está presente desde o início da atividade econômica do homem.

Acerca da sua origem Franco e Marra descreve:

A auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, que como dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir as grandes companhias de comércio mundial, foi a primeira também a instituir a taxaço do imposto de renda, baseado nos lucros das empresas. Além disso, já se praticava na Inglaterra a auditoria das contas públicas desde 1314, conforme relata a Enciclopédia Britânica (1991, p.33).

É uma atividade relativamente nova no Brasil que vêm ganhando espaço cada vez maior por seu apoio e segurança dado aos gestores. Sua obrigatoriedade veio com a Lei das Sociedades Anônimas, está a qual determina que as companhias abertas (aquelas que têm suas ações negociadas na Bolsa de Valores) devem ser auditadas por auditores independentes com registro na CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

Hoog e Carlin afirmam que:

No Brasil, os registros oficiais têm por data o ano de 1972, quando o banco Central criou normas oficiais de auditoria para o segmento do mercado financeiro, e a obrigatoriedade da aplicação da auditoria também teve início na Bolsa de Valores, através da Lei 6.385/76, logo após a regulamentação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76), contudo, na prática, o que temos observado é o que o mercado como um todo adota a auditoria como meio de validação de resultados, comprovando a tendência de que a auditoria não deve ser aplicada apenas por imposição legal, mais sim, por ser uma das ferramentas de gestão de risco dentro das organizações empresariais (2008, p. 52).

A partir desse conceito pode-se concluir que as empresas hoje buscam a auditoria não só pela obrigatoriedade de auditar suas demonstrações contábeis, mais sim pela segurança das informações que a auditoria proporciona aos seus administradores e investidores.

Segundo Crepaldi (2007, p. 3), “pode-se definir auditoria como levantamento, estudo e avaliação das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Ainda de acordo com o mesmo autor a auditoria constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e pertinente à legislação específica (CREPALDI, 2007, p. 3).

Pode-se então afirmar que a auditoria tem como intuito verificar e analisar notas,

documentos, livros e registros que a empresa usa no seu dia a dia para manter o controle administrativo. Dessa análise resultará um parecer sobre a fidedignidade das demonstrações financeiras, o qual deverá ser embasado nos Princípios da Contabilidade.

No entender de Guimarães (2001, p. 401 *apud* HOOG; CARLIN, 2008, p.53), “A auditoria financeira ou contabilística visa essencialmente dar credibilidade à informação financeira de forma a que seja útil à tomada de decisão por parte dos diferentes destinatários/utilizadores dessa informação”.

Uma vez que os dados contábeis espelham a realidade econômica e financeira da empresa, e o objetivo da auditoria é justamente dar credibilidade desses dados, a auditoria tem de ser tornada imprescindível aos empresários e ganhado espaço e reconhecimento maior a cada dia.

## 2.2.2 O objetivo

Com o objetivo de examinar as demonstrações financeiras, dar opinião acerca das mesmas e assegurar que elas representem adequadamente a posição financeira e patrimonial da empresa, a auditoria deixou de ser vista com um custo e assumiu um papel de apoio a administração, tendo função assessorial.

Para Crepaldi:

O objetivo do exame das demonstrações financeiras é expressar uma opinião sobre a propriedade das mesmas e assegurar que elas representem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações e as origens e aplicações de recursos correspondentes aos períodos em exame, de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade, aplicados com uniformidade durante os períodos (2007, p. 3).

A auditoria nada mais é do que o processo em que o auditor verifica, opina e confirma a veracidade dos registros contábeis. Seu principal objetivo é o exame das demonstrações financeiras e dos controles internos a fim de averiguar se estes foram elaborados dentro dos princípios contábeis.

Conforme Hoog e Carlin:

O objetivo principal da auditoria é o de proporcionar credibilidade às informações divulgadas através dos balanços e demais peças contábeis pelas sociedades empresárias em geral, fazendo com que os bens, direitos obrigações estejam demonstrados e valorizados dentro das práticas contábeis (2008, p. 54).

O processo de verificação das operações contábeis e financeiras é a essência da auditoria. A auditoria visa assegurar a autenticidade das demonstrações contábeis e principalmente, à emissão de um parecer com opinião do auditor em relação aos dados contábeis analisados.

Uhl e Fernandes defendem que:

O objetivo geral da Auditoria Interna é prestar ajuda à Administração, com o fito de possibilitar-lhe o desempenho adequado de suas obrigações, proporcionando análise, apreciações, recomendações e comentários objetivos e/ou convenientes acerca das atividades investigadas (1974, p.17).

A partir das concepções elencadas acima, é possível depreender que o objetivo da auditoria é prestar auxílio à administração, proporcionando análise e recomendações a respeito das atividades examinadas. Logo é através da verificação dos dados contábeis que o auditor emite sua opinião e aconselha a administração, proporcionando ao administrador total segurança e confiança para tomada de decisões necessárias.

### 2.2.3 Tipo de Auditoria

Segundo Crepaldi (2000, p.40) podemos classificar os serviços de auditoria, na forma intervencionista, de duas maneiras:

- a) Auditoria Interna
- b) Auditoria Externa

A auditoria externa é o exame de todos os lançamentos contábeis onde o auditor se certifica, se esses dados refletem adequadamente a real situação financeira e patrimonial da empresa, se estas estão de acordo com as normas contábeis dando o seu parecer em relação a eles.

Para Crepaldi auditoria externa:

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade (2007, p. 32).

Desta forma a auditoria visa à credibilidade das demonstrações contábeis dentro das normas e princípios contábeis.

Franco (2001, p. 218 *apud* HOOG; CARLIN, 2008, p.61) define auditoria externa: “É aquela realizada por profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual”.

A auditoria externa é realizada por profissional sem vínculo com o quadro da empresa, a realização do trabalho ocorre de forma independente, onde o auditor se preocupa com a confiabilidade dos registros. Embora a auditoria externa tenha interesses comuns com a auditoria interna, elas operam em diferentes graus e profundidade.

A auditoria interna apesar de ser uma atividade nova, ela vem conquistando espaço cada vez maior devido ao grau de crescimento dos negócios e a necessidade do seu acompanhamento.

Segundo Mautz:

As atividades econômicas e as empresas têm crescido em tamanho e complexidade, a ponto de ser completamente impossível, para uma só pessoa, ou mesmo um grupo de pessoas estar em contato com todas as fases das operações de uma grande empresa. Isto tornou a contabilidade e os dados contábeis bem mais importantes. Somente através da cuidadosa coleta e do relatório interpretativo de fatos econômicos selecionados pode a administração ser mantida informada do desenvolvimento, atividades e resultados das várias operações que ela inicia (1980, p. 540).

Com o passar do tempo, as empresas foram se desenvolvendo o que tornou difícil o acompanhamento de todos os processos por uma única pessoa, e essa necessidade levou ao surgimento da auditoria interna com a finalidade de auxiliar a administração e garantir a veracidade dos controles internos.

A auditoria interna surge então como uma ramificação da auditoria externa, já que as empresas sentiram a necessidade de terem no seu quadro de funcionários, um profissional permanente que pudesse acompanhar diariamente todos os processos da organização.

A auditoria interna para Crepaldi (2007, p. 25) “Constitui o conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficiência dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade”.

Hoog e Carlin (2008, p. 61) assim definem auditoria interna: “É aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente”.

O auditor interno é um empregado da empresa e não deve ser subordinado aqueles cujo trabalho ele examina. Para alcançar seus objetivos ele deve obedecer às normas de auditoria usualmente aceitas e aplicar procedimentos necessários, para atestar a exatidão e a veracidade das demonstrações contábeis.

Quanto às vantagens e desvantagens da auditoria interna na empresa, Franco e Marra (2001, p.219) dizem que “a vantagem da auditoria interna é a existência dentro da própria organização, de um departamento que exerce o permanente controle – prévio, concomitante e conseqüentemente - de todos os atos da administração”. Já a respeito da desvantagem da mesma, descrevem:

A desvantagem da auditoria interna é o risco de que os funcionários do departamento de auditoria sejam envolvidos pela rotina do trabalho e só examinem aquilo que lhe é oferecido para exame. Além disso, os laços de amizade e o coleguismo que podem advir entre funcionários desse departamento e dos demais setores da empresa poderão provocar um arrefecimento no rigor dos controles e na fiscalização dos serviços. Essa situação poderá gerar desvirtuamento da função e contribuir para a perda de força moral que os auditores internos devem ter em relação a todos os demais elementos que atuam na empresa, inclusive aos administradores (2001, p. 219).

Como os auditores internos têm uma permanência maior dentro da empresa, isso permite que eles façam um planejamento maior do seu trabalho, acompanhe todos os processos e faça verificações periódicas de todos os fatos e atos ocorridos na empresa. Como nem tudo é vantagem, a auditoria interna também tem suas desvantagens, dentre elas a influência das amizades geradas pela convivência diária do auditor dentro da organização, leve ao desvirtuamento de sua função e acabe afetando o desenvolvimento do seu trabalho.

## 2.2.5 Auditoria externa X Auditoria interna

A Auditoria interna é contínua ao contrário da auditoria externa. Ela é completa, pois observa o todo organizacional, é independente pela autonomia de atuação uma vez que tem livre acesso a todas as áreas e departamentos da organização e o controle interno é um dos objetos de estudo.

A fim de evidenciar as principais diferenças entre as auditorias interna e externa des-

creve Carvalho (2006, p. 71) quadro a seguir:

DESCRIÇÃO	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
O AUDITOR	EMPREGADO DA EMPRESA	CONTRATADO
FINALIDADE	ADEQUAÇÃO DO CI	PARECER SOBRE A ADEQUAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS
REMUNERAÇÃO	RECEBE SALÁRIO	RECEBE HONORARIOS
TESTES	TESTA MAIS	TESTA MENOS
GRAU DE LIBERDADE	POSSUI AUTONOMIA	POSSUI INDEPENDÊNCIA

**Quadro 1.** Diferenças da Auditoria Interna e Auditoria Externa

Fonte: adaptado de Carvalho (2006, p. 71)

Apesar das diferenças, tanto a auditoria interna quanto a externa, ambas cada uma ao seu modo produzem informações acerca dos elementos contábeis, elas visam dar credibilidade desses dados.

Segundo Mautz:

A auditoria interna difere da auditoria independente em quatro aspectos, que são: a amplitude de independência desfrutada, os interesses atendidos, a ênfase relativa na aplicação das técnicas básicas de auditoria e extensão dos trabalhos analíticos executados (1985, p. 529-530).

Enquanto na auditoria interna, o objetivo é a emissão de relatório sobre os controles internos. Na auditoria externa, o objetivo é a emissão de parecer. A auditoria externa verifica se as demonstrações contábeis apresentadas pela entidade retratam algo que se possa confiar, enquanto a auditoria interna se preocupa em assessorar a administração.

## 2.2.6 Erros e Fraudes

A auditoria tem auxiliado cada vez mais a administração no combate à fraude e identificação de erros. Esta apuração de erros e fraudes demanda uma revisão completa dos registros contábeis e dos documentos, uma vez que muitos são dissimulados na escrituração e outros não são contabilizados. Assim a auditoria tem sido de extrema importância no auxílio a administração e na verificação de irregularidades.

De acordo com a NBCT - 12 (Normas Brasileiras de Contabilidade), item 12.1.4.3 – “O auditor interno deve assessorar a administração no trabalho de prevenção de erros e fraudes, obrigando-se a informá-la, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de erros ou fraudes detectados no decorrer de seu trabalho”.

A Auditoria é uma atividade que deve agregar valor à organização e proporcionar segurança aos seus investidores/acionistas. Desse modo qualquer indício ou confirmação de irregularidades detectadas, o auditor deve comunicar a administração da entidade para que os devidos procedimentos sejam tomados.

A auditoria deve ser vista como um apoio à gestão, e não como uma “dificultadora”, que está ali apenas para apontar erros. Em seu relatório o auditor deve justificar suas conclusões e recomendações a serem seguidas.

Florentino descreve que:

“Os erros quando ocorrem, não são intencionais nem dolosos, pois são consequência das falhas humanas. No setor contábil os erros poderão ser geralmente classificados como segue:

- a) Omissão de registros e/ou lançamentos;
- b) Registros e/ou lançamentos processados por valores diferentes dos reais;
- c) Registros e/ou lançamentos processados em fichas, formulários ou contas diferentes das que deveriam ter sido manipuladas;
- d) Registros e/ou lançamentos processados em duplicidade;
- e) Erros em somas, cálculos ou obtenções de saldos;
- f) Registros e/ou lançamentos processados em colunas erradas” (1979, p. 230).

Ainda de acordo com Florentino (1979, p. 230), “Diferentemente dos erros, as fraudes são manipuladas ou preparadas para benefício do defraudador, para apresentar situações contábeis artificiais, ou para lesar o Fisco”.

As fraudes podem ser definidas como a falsificação ou alteração dos documentos. Elas são faltas graves, indo contra as normas e os princípios éticos. Os fraudadores se utilizam de meios ilícitos com o intuito de enganar/lesar o Fisco com dados contábeis falsos e irreais.

Para Hoog e Carlin (2008, p. 91) “Fraude é ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis”.

Os auditores, muitas vezes na realização do seu trabalho se deparam com erros e fraudes estes, apesar de serem parecidos tem ações distintas. A fraude é todo ato cometido de forma voluntária de manipulação, omissão de toda e qualquer transação dentro da empresa ou ainda adulteração de documentos, DRE, balancetes. Já o erro é todo ato cometido de forma involuntária na omissão, desatenção e interpretação errada desses registros.

Vale frisar que essas irregularidades poderão ser descobertas no decorrer de seu trabalho, mas não é obrigação do auditor descobri-las. A descoberta poderá se dar pelos procedimentos de auditoria interna e pelos métodos de observação dos controles internos.

“Os procedimentos de auditoria interna são os exames, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter provas suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações” (NBCT 12, item 12.1.2.1). Cabe ao auditor realizar o seu trabalho com planejamento, de forma que, ao se deparar com possíveis erros e fraudes, comunique imediatamente a administração para que tome as medidas cabíveis.

### 3. CONCLUSÃO

O presente trabalho explorou a relevância da auditoria contábil como suporte fundamental à gestão empresarial. A auditoria não se limita à mera conformidade com requisitos regulatórios; ela desempenha um papel estratégico crucial na identificação de riscos e oportunidades, promovendo a transparência nas informações contábeis. Ao longo do estudo, foi possível definir a auditoria como uma ferramenta originada da necessidade de assegurar a veracidade e adequação das informações financeiras. A ênfase foi na compreensão de como a auditoria vai além do cumprimento de obrigações legais,

tornando-se um instrumento essencial na tomada de decisões empresariais.

A investigação abordou a questão central do trabalho: “quais os benefícios da auditoria contábil como instrumento de apoio para a gestão empresarial?”. Os resultados destacaram a contribuição significativa da auditoria na credibilidade e segurança das informações contábeis, fortalecendo a confiança dos investidores. A importância social foi enfatizada, revelando que empresas com práticas de auditoria robustas não apenas protegem os interesses dos acionistas, mas também fortalecem a estabilidade financeira. No âmbito acadêmico, o estudo ressaltou a auditoria contábil como uma ferramenta estratégica para aprimorar o conhecimento contábil e gerencial.

Contudo, o trabalho reconheceu suas limitações, especialmente a ausência de pesquisa empírica. Para superar essa lacuna, propôs-se que futuros estudos explorem casos reais e analisem as tendências tecnológicas na área de auditoria. A globalização e a crescente competitividade do mercado financeiro foram identificadas como impulsionadores da necessidade contínua de inovações tecnológicas na auditoria. A conclusão final reforçou a importância da auditoria interna no contexto de gestão empresarial, especialmente em um ambiente globalizado e altamente competitivo. A reflexão proposta para os leitores visa avaliar se os objetivos delineados foram alcançados e, caso contrário, incentiva a análise das razões subjacentes a essas eventuais lacunas.

Espera-se que esta pesquisa não apenas ofereça uma compreensão mais profunda da auditoria contábil, mas também inspire futuros estudos a seguir uma abordagem semelhante, incorporando tanto a relevância estratégica quanto a análise de casos práticos e inovações tecnológicas.

## Referências

- CARVALHO, José Carlos Oliveira de. **Auditoria Geral e Pública: Teoria e Questões Comentadas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLORENTINO, Américo Matheus. **Auditoria Contábil: (com uma introdução abrangendo normas técnicas de contabilidade e controles contábeis)**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa e CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de auditoria contábil das sociedades empresariais: de acordo com o novo Código Civil – Lei 10.406/02**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.
- FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de auditoria**. Vol. II. Tradução de Hilário Franco, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de auditoria**. Tradução e adaptação técnica de Hilário Franco, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos**. 3ª ed. - 2ª Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos**. 3. ed. - 2. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006
- SANTI, Paulo Adolpho. **Introdução à auditoria**. São Paulo: Atlas, 1988.
- UHL, Franz et al. **Auditoria Interna**. 2ª Ed. – 3ª Tiragem. – São Paulo: Atlas, 1974.



# **ANALISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA A SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA**

*ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS: THE IMPORTANCE OF LIQUIDITY  
INDICATORS FOR THE COMPANY'S FINANCIAL HEALTH*

Ingrid Célia Lima Aguiar

**33**

## Resumo

Este estudo propõe à importância dos indicadores de liquidez para a saúde financeira da empresa como ferramenta de auxílio na tomada de decisão em micro e pequenas empresas, extraíndo informação do balanço que é um relatório contábil que mostra a situação financeira e econômica da empresa em um determinado período. Esses indicadores são utilizados para avaliar o desempenho financeiro de um negócio e fornecer um diagnóstico da situação financeira. A falta de controle financeiro de qualidade é um dos motivos que levam à falência de empresas, e na ausência de conhecimento muitos não sabem apurar a insolvência. A partir de então o objetivo geral do estudo buscou a analisar como o uso dos indicadores de liquidez proporciona no resultado da empresa, através de dados das demonstrações. Quando a metodologia usada neste presente artigo se caracteriza como uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva. A análise de liquidez verifica se a empresa consegue pagar suas dívidas e converter seus ativos em dinheiro.

**Palavras-chave:** Análise demonstrações contábeis, Saúde financeira, Indicadores de liquidez.

## Abstract

This study proposes the importance of liquidity indicators for the company's financial health as a tool to aid decision-making in micro and small companies, extracting information from the balance sheet, which is an accounting report that shows the company's financial and economic situation in a given period. These indicators are used to evaluate the financial performance of a business and provide a diagnosis of the financial situation. The lack of quality financial control is one of the reasons that lead to companies going bankrupt, and in the absence of knowledge, many do not know how to determine insolvency. From then on, the general objective of the study sought to analyze how the use of liquidity indicators contributes to the company's results, through data from statements. When the methodology used in this article is characterized as a qualitative and descriptive bibliographic review. Liquidity analysis checks whether the company can pay its debts and convert its assets into cash.

**Keywords:** Analysis of financial statements, Financial health, Liquidity indicators.



## 1. INTRODUÇÃO

A falta de controle financeiro eficiente e baixo nível de gestão empresarial são motivos que levam empresas à falência, por empresários de micro e de pequena empresa não ter conhecimento suficiente de calcular ou fazer uma gestão de recursos e gastos, a contabilidade e a análise de balanço são essenciais para auxiliar os micros e pequenas empresas na tomada de decisões e no planejamento de seus objetivos, evitando sua mortalidade. O objetivo da contabilidade é fornecer informação econômica relevante para que cada usuário.

Este trabalho aborda a contabilidade e a análise financeira de balanço que é o método importante para avaliar a circunstância econômica e financeira de uma empresa, por meio dos indicadores de liquidez que oferece informações úteis para tomada de decisões, isso beneficia sócios, dirigentes, bancos, fornecedores e clientes. Por meio deste estudo permite comprovar problemas e tomar medidas para apurá-lo, assim sendo extraído do balanço patrimonial, e além de auxiliar na condução mais eficiente das empresas. A análise contábil é um processo que utiliza técnicas para obter conclusões sobre a situação e oferece uma visão mais desenvolvida e esclarecedor em relação à posição estática.

O que induziu a realização do tema dentro das análises das demonstrações contábeis foi a qual importância dos indicadores de liquidez se vincula dentro das microempresas e empresas de pequeno porte, que por incrível que pareça não são muitos de utilizar esses índices. E a partir dos indicadores é possível compreender a qualidade da empresa e como segue a associação entre as receitas, despesas de curto e longo prazo e também o patrimônio da companhia. Assim podemos ter relevância de como anda a saúde financeira da empresa.

De acordo com o cenário acima, surge o seguinte questionamento apresentando o problema da pesquisa: Qual importância dos indicadores de liquidez para a saúde financeira da empresa?

O objetivo geral do estudo buscou analisar como o uso dos indicadores de liquidez proporciona no resultado da empresa, através de dados das demonstrações, e o objetivo específico foi em descrever como cada indicador de liquidez se aplica para seguir com o resultado. E através de consultas em documentos digitais, como artigos, livros da instituição e outros meios de bancos de dados serão feitas esta pesquisa bibliográfica.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser classificada como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo. As fontes de pesquisas que foram utilizadas para dar embasamento à tese foram consultas a documentos digitais, como artigos em revistas eletrônicas e bancos de dados de instituições de ensino superior. As ferramentas de pesquisa utilizadas incluem o Google acadêmico, biblioteca virtual de faculdade, citações de autores e os livros dentro dos últimos dez anos.

O trabalho tem como foco uma demonstração contábil que é o balanço como ferramenta para analisar, sem cálculos. Por meio da demonstração em figura, explica cada conta e como são extraídas informações que se aplica nos índices liquidez de forma descritiva

e qualitativa.

Para encontrar dados e informações para a pesquisa foram estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: Análise demonstrações contábeis, Saúde financeira, Indicadores de liquidez.

## 2.2 Resultados e discussão

Figuras e tabelas não devem possuir títulos (cabeçalhos), mas sim legendas. Para melhor visualização dos objetos, deve ser previsto um espaço simples entre texto-objeto e entre legenda-texto. As legendas devem ser posicionadas abaixo das Figuras e Tabelas. Esses objetos, bem como suas respectivas legendas, devem ser centralizados na página (ver, por exemplo, a Figura 1). Use, para isso, os estilos pré-definidos “Figura” ou “Tabela”. Para as legendas, deve-se utilizar fonte *Times New Roman*, tamanho 10, centralizada (ou, alternativamente, o estilo “Legenda”). Legendas não levam ponto final.

A análise das Demonstrações Contábeis conhecida como Demonstrações Financeiras é um instrumento para a gestão da empresa. Estas demonstrações são apresentadas mediante a estrutura conceitual, pois ao identificar um fato econômico à entidade deverá registrar, alocar e mensurar, e são apresentadas em formato de relatórios para que os usuários das informações contábeis possam tomar decisões. De acordo com Alves e Laffin (2018, p.14) mostra-se que as demonstrações contábeis “uma estrutura da situação patrimonial e financeira da entidade que demonstra a realização ocorrida dentro o período”. Já Silva (2019) acredita que por meio das análises das demonstrações podemos calcular o desenvolvimento patrimonial e econômico-financeiro da entidade. Por isso que análise é importante para a operação decisiva, e também facilita a apreciação sobre as informações as quais dentro das demonstrações contábeis são extraídas.

O Balanço é um dos principais relatórios gerados pela contabilidade e através dele podemos identificar a posição financeira e econômica da empresa em determinado período. Segundo Sande (2021), “O objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações financeira sobre os ativos, passivos, patrimônio líquido, receitas e despesas da entidade que reporta que seja útil aos usuários das demonstrações contábeis”, desta forma, a demonstração do balanço patrimonial é um relatório que por seguinte relata todos os valores que a empresa possui em um formato vistoso.

Podemos observar a seguir o balanço patrimonial, limitada a uma linguagem simplificada e atualizada na lei nº 11.638/09 na figura 1.

ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
<b>Ativo Circulante</b>	<b>Passivo Circulante</b>
Disponível	Fornecedores
Contas a receber	Obrigações Fiscais
Estoques	Outras obrigações
Despesas Antecipadas	
	<b>Passivo Não Circulante</b>
<b>Ativo Não Circulante</b>	Empréstimos e Financiamentos
Ativo Realizável a Longo Prazo	Programas de Recuperação Fiscal - REFIS
Investimentos	
Imobilizado	<b>Patrimônio Líquido</b>
Intangível	Capital Social
	Reservas de Capital
	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Reservas de Lucros
	Prejuízos Acumulados

Figura 1. Balanço Patrimonial

Fonte: Paim e Silva (2018, p. 16).

Na figura 1 demonstra as contas do ativo, passivo e patrimônio líquido, as contas do ativo circulante: disponibilidade (caixa), contas a receber (clientes), estoque e despesas antecipadas (aluguel). No ativo não circulante grupos: ativo realizável em longo prazo (investimentos em renda fixa com prazo acima de um ano), investimentos, imobilizado (terrenos, veículos etc.), intangível (softwares, marcas etc.). As contas do ativo são classificadas em ordem decrescente de liquidez que podem ser convertidas em dinheiro. No passivo circulante temos: fornecedores (que fornece a mercadoria), obrigações fiscais (pagamentos de impostos), outras obrigações (pagamentos em nome de terceiros). No passivo não circulante: empréstimos e financiamentos (são de mais de um ano ou longo prazo de pagamento), programa de recuperação fiscal – REFIZ (parcelamentos de débitos fiscais na receita federal). Enfim, patrimônio líquido que são: capital social (dinheiro investido), reserva de capital (bens e serviços do negócio), ajuste de avaliação patrimonial (resultados do valor da avaliação dos bens em relação ao valor justo), reserva de lucro (corresponde a 5% do lucro líquido da empresa), e prejuízos acumulados (são saldos negativos da empresa). No passivo as contas são classificadas por ordem de exigibilidade (as obrigações têm vencimentos).

De acordo com Iudícibus (2020), o balanço patrimonial é representado por um gráfico com duas colunas, o passivo e o patrimônio líquido do lado direito, e o ativo do lado esquerdo. Essa representação visual reflete o equilíbrio e a igualdade entre os dois lados do balanço e tem como objetivo de apurar o resultado para o patrimônio, que pode ser um aumento ou uma diminuição. Conforme Ribeiro (2015) análise contábil é o processo de utilizar técnicas para obter conclusões sobre a situação econômica e financeira de uma entidade, de acordo com os interesses dos usuários. Assim com termos das análises como um método que permite entender as características fundamentais da posição de uma entidade, por meio da verificação de tendências passadas e da elaboração de medidas para o futuro. Ela oferece um aspecto mais dinâmico e elucidativo em relação à posição

estática. E toda microempresa e empresa de pequeno porte podem considerar esse tipo de método.

Micro e pequenas empresas são essenciais para as economias, pois são responsáveis por levar produtos e serviços a qualquer pessoa, em qualquer lugar, atendendo às necessidades individuais e coletivas (EVERTON JR, 2017). Segundo o Art. 27 da LEI COMPLEMENTAR 123/2006 (Estatuto da MPE): “As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional poderão, opcionalmente, adotar a contabilidade simplificada para os registros e controles das operações realizadas, conforme regulamentação do Comitê Gestor.” Compreendemos que empresas do simples nacional não são obrigadas a fazerem os balanços financeiros, mas que poderão conceder esse estilo de gestão. E ainda segundo Pereira (2019), o modelo de gerenciamento das EPP é mais complexo e fazem ter a necessidade de implantar sistemas informatizados para o controle interno, planejamentos financeiros periódicos. Nesse modo, temos uma análise de toda companhia, e entre outros fatores que contribuem para que o objetivo final da empresa seja obtido com qualidade.

Verifica-se que na ausência de um controle financeiro de qualidade é um dos motivos que levam à empresa a falência, isto é, empresa de pequeno porte ou as microempresas, mas no caso também são lucros baixos, endividamentos e a má gestão que leva a ruína. A saúde financeira da empresa é saber controlar seus recursos, porém tendo um equilíbrio entre as despesas e as receitas de curto e longo prazo. O sinônimo é ter dinheiro, mas saber administrá-lo e ter capacidade de honra com os compromissos no passivo da entidade. A demanda que a empresa deve priorizar até o microempreendedor individual é acatar este método de análise de balanço, porque essa ferramenta é essencial para entender e analisar como anda a relação das receitas e despesas, visando à saúde financeira da empresa.

Novamente dito o balanço patrimonial é uma das demonstrações extremamente importante, porque fornece informação que apura a situação da empresa, levantando pontos baixos e altos do negócio, assim podendo analisar. Aponta-se que através do balanço os administradores tomem decisões inerentes a empresa (ALENCAR; DIAS, 2019). Por essa razão que são extraídas dentro do balanço informações para aplicar no indicador financeiro.

O desafio das microempresas é a dificuldade na gestão, especialmente durante crises, devido à falta de análise do balanço patrimonial, isso pode levar ao fechamento do negócio. Grandes organizações têm sucesso ao valorizar as informações contábeis e transformá-las em lucratividade. Conforme Saporito (2016) a função dos indicadores é resumir e facilitar a interpretação das informações econômicas e financeiras das empresas, permitindo aos usuários analisarem a situação patrimonial.

### 2.3. Indicadores de liquidez

Os indicadores ajudam a empresa a avaliar o uso de recursos e identificar possíveis fragilidades, auxiliando gestores e proprietários de negócios. De acordo com Bazzi (2016) analisar a liquidez de uma empresa é verificar se ela consegue pagar suas dívidas no prazo de vencimento. Assim vai mostrar a capacidade de pagar as obrigações de curto prazo e a velocidade com que seus ativos podem ser convertidos em dinheiro, assim o desconforme entre as entradas e saídas de caixa ao medir o tempo médio de recebimento das vendas a prazo e o tempo médio de pagamentos a fornecedores. Comparando esses dois índices, é possível identificar se o prazo para pagamento a fornecedores é maior ou menor do que o prazo oferecido para recebimento dos clientes e é importante que essa relação seja positiva nas organizações.



Um índice de liquidez maior que 1 indica que a empresa tem recursos disponíveis para cumprir com suas obrigações. Por outro lado, um índice de liquidez igual a 1 significa que a empresa tem exatamente o suficiente para pagar suas contas e já o índice de liquidez menor do que 1 indica que a empresa não possui recursos suficientes para quitar todas as suas obrigações no curto prazo.

Os principais quocientes são: Índice de Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e o Índice de Liquidez Imediata e o Índice de Liquidez Geral.

Martins, Miranda e Diniz (2019) afirmam que o índice de liquidez corrente é calculado dividindo o valor total do ativo circulante pelo total do passivo circulante, e demonstra a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo. O índice de liquidez corrente é uma grandeza que mostra a qualidade de uma empresa de pagar suas dívidas de curto prazo dentro de um ano após o término do exercício contábil. Este índice mostra quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada R\$1,00 de Passivo Circulante e apresenta que quanto maior, melhor.

Sua fórmula é:

$$LC = \frac{AC \text{ (Ativo Circulante)}}{PC \text{ (Passivo Circulante)}}$$

Com base que o autor Marion (2019) o índice de liquidez seca mede a capacidade de uma empresa de pagar suas dívidas de curto prazo sem considerar os estoques. Isso significa que se os estoques se tornarem obsoletos, o indicador mostrará as chances de a empresa quitar suas obrigações apenas com o dinheiro disponível. Isso mostra o quanto dependente a empresa é das vendas para cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo, excluindo os estoques. Diante disso deve ser analisada junto com outros indicadores de liquidez. Por vezes as empresas que vendem produtos sem processo de transformação podem apresentar baixos indicadores de liquidez seca devido à necessidade de manter estoques elevados. O indicador mostra que quanto maior ele for, melhor, porque isso significa que há menos dependência dos estoques. Em 20X1, para cada R\$1,00 de dívidas de curto prazo, os estoques foram desconsiderados.

Sua fórmula é:

$$LS = \frac{AC - E \text{ (Ativo Circulante - Estoques)}}{PC \text{ (Passivo Circulante)}}$$

De acordo com Ludícibus (2017) discorre que o quociente de liquidez imediata é uma medida que indica o valor disponível para pagar dívidas de curto prazo. A composição das fontes de fundos imediatamente disponíveis pode ser diferente do total de dívidas a pagar. Explica-se que quando maior o índice de liquidez imediata, melhor a empresa está em termos de recursos disponíveis para cumprir suas obrigações de curto prazo. Quando o resultado é 1, significa que as dívidas são iguais aos recursos disponíveis. Quando o resultado é menor que 1, indica que as dívidas são maiores do que as disponibilidades.

Sua fórmula é:

$$LI = \frac{D \text{ (Disponibilidade)}}{PC \text{ (Passivo Circulante)}}$$

Em resumo, o índice de disponibilidade imediata não é muito relevante para análise, pois as empresas geralmente não mantêm muitos recursos em caixa. Além disso, comparar as disponibilidades imediatas com os recursos do circulante não é uma prática adequada, já que no circulante podem existir valores com vencimentos em até 360 dias.

Martins, Miranda e Diniz (2018) discorre que “o índice é encontrado pela divisão entre o ativo circulante mais o realizável em longo prazo pelo passivo circulante mais o exigível em longo prazo.” O índice de liquidez geral analisa se todas as dívidas da empresa são cobertas pelos seus ativos realizáveis. Ele é importante para verificar a saúde financeira da empresa em longo prazo. Quanto maior o índice, melhor a capacidade financeira de liquidar dívidas em longo prazo.

Sua fórmula é:

$$LG = \frac{AC + RLP \text{ (Ativo Circulante + Realizável em Longo Prazo)}}{PC + PNC \text{ (Passivo Circulante + Não Circulante)}}$$

O indicador é difícil de analisar devido à necessidade de comparar recebimentos e pagamentos com datas de vencimento diferentes e a dificuldade em determinar sua conversão em moeda. No entanto, é possível analisar seu comportamento ao longo do tempo para identificar se a empresa está enfrentando problemas de liquidez. Pode-se verificar que os índices são extremamente importante para averiguar o estado que a empresa se encontra.

### 3. CONCLUSÃO

Conclui-se que a análise dos Demonstrativos Financeiros, é um instrumento importante para a gestão da empresa. Essas demonstrações são apresentadas em formato de relatórios e permitem que os usuários das informações contábeis tomem decisões. Através da análise é possível calcular o desenvolvimento patrimonial e econômico-financeiro da entidade e delas são extraídas informações para aplicar no indicador financeiro.

Observou-se que o balanço patrimonial é representado por um gráfico com duas colunas, onde o passivo e o patrimônio líquido se encontram do lado direito, e o ativo do lado esquerdo, refletindo o equilíbrio entre os dois lados. A análise de balanço é o processo de utilizar técnicas para obter conclusões sobre a saúde econômica e financeira de uma entidade, oferecendo um aspecto mais dinâmico e obvio em relação à posição que se encontra.

Como foi relatado que a falta de controle financeiro de qualidade é um dos motivos que levam à falência de empresas tanto de pequeno porte ou microempresas, isso significa que ter uma saúde financeira sólida é saber controlar os recursos da empresa e manter um equilíbrio entre as despesas e as receitas a curto e longo prazo. Por isso que análise de liquidez verifica se a empresa consegue pagar suas dívidas e converter seus ativos em dinheiro, isso quer dizer que comparar o tempo médio de recebimento com o tempo médio de pagamentos, é possível identificar se a empresa paga aos fornecedores.

Toda microempresa e empresa de pequeno porte podem considerar esse tipo de método. Proponha-se que empresas do Simples Nacional têm a opção de adotar a contabilidade simplificada, mas muitas vezes precisam programar sistemas informatizados e fazer planejamentos financeiros para alcançar seus objetivos. Isso traz vantagens financeiras para a empresa.

### Referências

ALENCAR, Raiely; DIAS, Tays Cardoso de. **A Importância de Demonstrações Financeiras para Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em: << file:///C:/Users/Sandi/Downloads/1411%20(6).pdf >> . Acesso



em: 13 set. 2023.

ALVES, Aline; LAFFIN, Nathália Helena Fernandes. **Análises das Demonstrações Financeiras. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2018.** Disponível em <<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/>>>. Acesso em: 06 set. 2023.

BAZZI, Samir, da. **Resultados Financeiros da Operadora de Shopping Center Lua Nova Período de 2018 a 2022:** Uma análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício no contexto pandêmico. Disponível em:<<[https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/6935/1/ADELIANY\\_DINIZ\\_CARVALHO\\_DA\\_SILVA\\_\\_tcc\\_final\\_.pdf](https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/6935/1/ADELIANY_DINIZ_CARVALHO_DA_SILVA__tcc_final_.pdf)>> . Acesso em 11 set.2023.

BRASIL. **Art. 27 da Lei complementar 123/2006, Estatuto da MPE.** Disponível em: <<[http://www.compras-net.gov.br/legislacao/leis/lei123\\_2006.htm](http://www.compras-net.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm)>>. Acesso em: 08 set. 2023.

EVERTON JUNIOR, Antônio MPE de **Avanços Importantes Para o Micro e Pequenas Empresas 2017-2018 / Antônio Everton Junior, 2017.** Disponível em: <<<https://docplayer.com.br/70440998-Mpe-avancos-importantes-para-as-micro-e-pequenas-empresas-antonio-everton-junior.html>>> . Acesso em 01 nov. 2023.

IUDÍCIBUS. Sérgio de. **Estudos Interdisciplinares da Contabilidade, ed.5. São Luís: Editora Pascal, 2023.** Disponível em: << <https://editorapascal.com.br/wp-content/uploads/2023/02/CONT%C3%81BEIS-vol.-01.pdf#page=100> >> Acesso em: 07 set. 2023.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.** Acesso em: 03 nov.2023.

MATINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves da. **A Importância da Informações Contábeis Para Tomada de Decisão: Um Estudo Sobre a Percepção dos Gestores de Micro e Pequena Empresa do Município de FORQUILHINHA/SC, 2021.** Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/8904/1/Bruna%20da%20Silva.pdf>>>. Acesso em: 23 set. 2023

PAIM, Wilson; SILVA, Márcia da. Análise das **Demonstrações Contábeis, Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2018.** Acesso 10 set.2023.

PEREIRA, P.T.V. de. **A Importância Dos Indicadores Econômico, Financeiro e Contábeis na Tomada de Decisão das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte em Tempo de Crise.** Disponível em: << <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1559/1278> >>. Acesso em 10 set.2023.

# **COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO EM CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

*INTERNAL COMMUNICATION IN MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL CONFLICTS*

Lucas Lima Silva

**34**

## Resumo

As organizações passam por conflitos na gestão da comunicação interna constantemente. O objetivo desta pesquisa foi descrever as principais ferramentas e estratégias utilizadas pelas organizações e empresas para lidar com conflitos organizacionais e compreender as práticas adotadas na comunicação interna para prevenir os conflitos e melhorar o clima organizacional. E para alcançar os resultados propostos a pesquisa utilizou-se da metodologia de revisão bibliográfica, no qual foram realizadas consultas em fontes acadêmicas, como artigos, livros e sites confiáveis sobre comunicação interna na gestão. Contudo, as fontes consultadas alicerçaram os resultados presentes neste trabalho e elencaram ferramentas e estratégias que foram utilizadas nas organizações e empresas. Desta forma, o estudo destacou como a comunicação interna é importante para se resolver conflitos organizacionais de maneira eficaz e produtiva e também mostrar que cultura e liderança desempenham papéis fundamentais nas tomadas de decisões e nas soluções dos conflitos internos organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Conflitos Organizacionais. Ferramentas. Estratégias.

## Abstract

Organizations constantly experience conflicts in the management of internal communication. The objective of this research was to describe the main tools and strategies used by organizations and companies to deal with organizational conflicts and to understand the practices adopted in internal communication to prevent conflicts and improve the organizational climate. And to achieve the proposed results, the research used the bibliographic review methodology, in which consultations were carried out in academic sources, such as articles, books and reliable websites on internal communication in management. However, the sources consulted supported the results present in this work and listed tools and strategies that were used in organizations and companies. In this way, the study highlighted how internal communication is important for resolving organizational conflicts in an effective and productive way and also showing that culture and leadership play fundamental roles in decision-making and in resolving internal organizational conflicts.

**Keywords:** Internal Communication, Organizational Conflicts, Tools, Strategies.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visou o estudo da comunicação interna e o seu papel fundamental na gestão de conflitos organizacionais, que é quando surge conflitos em uma empresa em que a comunicação interna é eficaz para ajudar a evitar o agravamento da situação promovendo uma solução satisfatória para todas as partes envolvidas. No mercado de trabalho tão globalizado a comunicação dentro da empresa precisa ser direta e de fácil entendimento, mantendo coerência e objetividade entre seus funcionários e contribuintes para manter um ambiente mais organizado e positivo. Onde a falta de uma boa comunicação entre as partes envolvidas leva às empresas a buscarem maneiras de resolver com mais agilidade os conflitos organizacionais, algo que para empresas pode ser um atraso significativo para alcançar suas metas.

Neste cenário, o trabalho a seguir visou descrever as principais estratégias utilizadas pela comunicação interna para lidar com conflitos organizacionais e compreender as práticas adotadas para ajudar a prevenir conflitos e melhorar o clima organizacional nas empresas, descrevendo alguns dos principais pontos positivos para a organização e alguns pontos negativos que leva a problemas de conflitos organizacionais.

Tendo o objetivo geral de destacar as principais ferramentas e estratégias utilizadas por organizações e empresas para o desenvolvimento de comunicações mais eficientes e de maneira com que se evitem conflitos internos e com o objetivo específico de apontar os principais desafios da comunicação e descrever as estratégias adotadas na comunicação interna para o sucesso das organizações, onde aponta que os conflitos organizacionais, quando gerenciados adequadamente, podem desempenhar um papel importante para a empresa.

Por meio deste trabalho, destacam-se pontos para entendimento da importância dos conflitos organizacionais na empresa para o sucesso das tomadas de decisões e evitar tensões desagradáveis entre os funcionários e os contribuintes.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada foi uma revisão de literatura, onde foram pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: obras de autores renomados em administração como Chiavenato; Kunsch e Marchesi. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados entre 10 a 20 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Comunicação Interna, Conflitos e Gestão de Pessoas.

### 2.2 Resultados e Discussão

Antes de se atentar a conflitos organizacionais na gestão, é importante saber seu significado e definição para melhor compreensão do assunto. Onde o conflito organizacional refere-se a discordâncias, disputas ou tensões que ocorrem dentro de uma organização entre indivíduos, grupos ou departamentos. Nos quais esses conflitos podem surgir devido a diferenças de objetivos, valores, interesses ou perspectivas, e podem ter um efeito nega-



tivo ou positivo dependendo da maneira com que se gerencia tal conflito, quando se tem um conflito construtivo, é também importante porque leva a criar soluções e melhorias nas operações organizacionais quando tratado de forma adequada.

O significado de CONFLITO segundo o Dicionário Online de Português 2023, pode-se entender por: “Ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões; divergência: conflito entre capitalistas e socialistas”. Onde dentro de uma organização se faz sempre presente. No qual a resolução de conflitos é comumente aplicada a diversas áreas, incluindo negócios, organizações, governo e até mesmo em nível pessoal, onde desempenha papel fundamental na condução de atividades de maneira organizada e orientada para o sucesso.

Com o entendimento do significado e definição do conflito e da gestão para a comunicação interna, foi realizado este trabalho acadêmico buscando compreender como esse assunto tem muita importância dentro de uma empresa ou organização para o seu crescimento e boa harmonia com seus membros através de uma comunicação organizacional mais clara e objetiva. Segundo Kunsch (1997, p. 68): “Os termos comunicação organizacional e comunicação empresarial tem a mesma função no Brasil como em outros países, tendo o primeiro termo como mais usado para definir a ideia de comunicação interna”, ou seja, comunicação organizacional é o termo mais frequente utilizado no Estados Unidos e no Brasil quando se fala em comunicação interna.

As organizações passaram a ter mais necessidade de manter uma comunicação direta com seus públicos, internos e externos. Para o público interno era importante e necessário comunicar suas metas, filosofias, objetivos, e para o seu público externo, precisavam ser mostrados os produtos novos e também seus serviços oferecidos pelas empresas.

A partir da identificação dessa necessidade, surgiu o conceito de comunicação organizacional, definida por Matos (2004, p. 109) como: “A relação da empresa com seu público interno e externo, envolvendo procedimentos e técnicas em conjunto, destinados à intensificação do processo de comunicação e a difusão de informações sobre resultados, missão, valores, etc”, onde revela que pra quem almeja crescer a empresa têm que adotar uma atitude transparente diante de seu público interno e externo. A comunicação interna tem suma importância estratégica para a empresa, pois é fundamental no resultado dos negócios. Diversos conflitos e desentendimentos, acidentes, problemas de gestão na organização são causados, muitas vezes, pela falta de comunicação ou pela comunicação mal realizada.

Os conflitos organizacionais internos são inevitáveis em qualquer ambiente de trabalho; nas organizações modernas, eles podem surgir de diversas fontes e manifestar-se de diferentes maneiras. Mas quais tipos de conflitos pode haver em uma organização? De maneira objetiva e simples podem haver conflitos de interesses, que surgem quando indivíduos ou grupos buscam objetivos divergentes, conflitos de personalidade, por outro lado, são impulsionados por diferenças individuais, estilos de comunicação ou valores. Além disso, há conflitos de recursos, frequentemente relacionados à competição interna por orçamentos, equipamentos ou espaço.

Levando-se que a comunicação interna é a ação de transmitir uma mensagem e, possivelmente, receber outra mensagem como resposta. Comunicar é compartilhar diversas informações entre si, este ato tornou-se indispensável para quem vive em sociedade como um todo. As empresas organizacionais constituem elementos vitais para a construção de políticas da administração de recursos humanos, e contribuem para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização.

Uma citação que ajuda a compreender melhor a definição de comunicação interna

para uma construção boa e eficiente é a de Curvello em a Comunicação Interna e Cultura Organizacional:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar, e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

A comunicação se tornou necessária para a sobrevivência de qualquer organização, mas antigamente não era totalmente valorizada. Só que com o passar dos anos a tecnologia veio a se desenvolver mais, trazendo informações mais fáceis a todo momento, consequentemente facilitando a tomada de decisões.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental na gestão de conflitos organizacionais. Estabelecer canais eficazes de comunicação pode promover a compreensão mútua entre as partes envolvidas, reduzindo mal-entendidos e conflitos. Além disso, uma comunicação transparente e aberta pode criar um ambiente de confiança, onde os funcionários se sintam à vontade para expressar preocupações e resolver problemas de maneira construtiva.

Segundo Argenti (2006), os interesses das pessoas e os interesses das empresas devem estar bem alinhados, para que ambos sejam bem-sucedidos. Porém, em muitas vezes, as empresas apresentam dificuldades de conciliar isso e não aplicam as ferramentas de apoio de forma eficaz. Assim, fazer bom uso dos veículos de comunicação interna e destacar a sua importância nas organizações é fundamental para os colaboradores, até a motivar a alcançar melhores resultados em sua área.

De acordo com Tomasi (2019), mais do que nunca, sem uma comunicação interna eficaz, as empresas não conseguirão atingir seus objetivos, já que ela é vital para o crescimento de uma organização. O gerenciamento de comunicação interna de uma empresa pode ser reconhecido como uma vantagem competitiva, pois melhora a tomada de decisão, fortalece a cultura corporativa, aumenta a produtividade que resulta ao sucesso da Instituição.

Notou-se mediante o presente trabalho que a resolução eficaz de conflitos é essencial para o sucesso de uma organização. Estratégias como negociação e gestão de conflitos podem ser utilizadas, além de fornecer estruturas e diretrizes claras. A cultura organizacional desempenha um papel crucial na maneira como os conflitos são abordados. Culturas que valorizam a comunicação aberta e a aprendizagem com conflitos tendem a ser mais saudáveis. Além disso, líderes desempenham um papel fundamental na gestão de conflitos, pois têm capacidades de prevenir conflitos e criar um ambiente propício à resolução pacífica.

Desta forma conclui-se que os conflitos organizacionais são uma realidade que todas as organizações enfrentam. No entanto, quando tratados adequadamente, eles podem ser oportunidades para o crescimento e a melhoria dentro da empresa ou organização; compreender os tipos e causas dos conflitos, reconhecer seus impactos e implementar estratégias eficazes de resolução são passos essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Cultura e liderança desempenham papéis fundamentais nesse processo, moldando a forma como a organização lida com conflitos e na busca de soluções construtivas.

### 3. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como finalidade apresentar e descrever a comunicação interna nos conflitos organizacionais e sua importância para detectar e prevenir conflitos, uma boa comunicação desempenha um papel crucial na gestão organizacional, pois serve de alicerce para a resolução eficaz de disputas e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável. Ao longo deste trabalho, exploramos diversas estratégias e práticas relacionadas à comunicação interna na gestão de conflitos e a relevância das ferramentas tecnológicas para facilitar a troca de informações entre equipes, proporcionando uma comunicação eficiente e rápida.

A presença da comunicação interna bem estruturada não apenas reduz a probabilidade de conflitos surgirem, mas também fornece ferramentas para lidar quando elas ocorrem. Uma comunicação eficaz dentro da organização não se limita apenas aos momentos de crise, ela deve ser uma prática contínua e integrada na cultura organizacional. Onde ao promover uma cultura de diálogo, as organizações podem criar um ambiente no qual os conflitos podem ser tratados como oportunidades para o crescimento e aprendizado.

Em conclusão, a comunicação interna na gestão de conflitos organizacionais, que inclua transparência, empatia e o uso adequado da tecnologia, é essencial para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Além do mais a comunicação interna não é apenas uma ferramenta, é um princípio orientador que permeia todas as interações dentro da organização. Ao investir no desenvolvimento de habilidades de comunicação e promover uma cultura de transparência, é inegável que as organizações estejam bem posicionadas para enfrentar desafios, resolver disputas e prosperar no ambiente empresarial que está em constante evolução.

### Referências

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONFLITO. In: DICIO, Dicionário Online de Português, Porto:7GRAus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conflito/>. Acesso em: 26/09/2023.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª Edição. Brasília: Ed. Casa das Musas, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Sem Complicação**: como simplificara prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TOMASI, C. **Comunicação Empresarial**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2019.

# **CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

*CONTRIBUTIONS OF ACCOUNTING TO THE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF  
THIRD SECTOR ORGANIZATIONS*

Ellen Vitória Almeida Coelho

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**35**

## Resumo

A contabilidade, como disciplina essencial para o gerenciamento financeiro e estratégico, fornece informações e ferramentas para as organizações do terceiro setor para que possam alcançar seus objetivos. Isso é alcançado por meio da elaboração de orçamentos, acompanhamento de despesas e receitas, identificação de fontes de financiamento e análise de custos. Essa pesquisa teve como objetivo geral discutir sobre as contribuições da contabilidade para o processo de gestão e desenvolvimento de organizações do terceiro setor. E como objetivos específicos realizar uma revisão abrangente da literatura acadêmica que aborde as práticas contábeis específicas aplicadas em organizações do terceiro setor; Investigar a evolução das normas contábeis e regulamentações relacionadas ao terceiro setor ao longo do tempo; Explorar como as práticas contábeis podem contribuir na gestão das organizações do terceiro setor. A metodologia compreendeu levantamento bibliográfico, onde foram pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca em bases de dados. O período dos artigos pesquisados foram trabalhos publicados nos últimos 10 anos. Os resultados demonstraram que a contabilidade contribui para a gestão e Desenvolvimento de Organizações do Terceiro Setor no registro e prestação de contas de como os recursos são utilizados, demonstrando transparência perante doadores, membros e outros interessados. Na gestão de recurso financeira a gerenciar seus recursos financeiros de forma eficiente, controlando receitas, despesas e orçamentos que é essencial para a eficácia das organizações sem fins lucrativos.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Terceiro Setor; Contribuição da Contabilidade.

## Abstract

Accounting, as an essential discipline for financial and strategic management, provides information and tools for third sector organizations so that they can achieve their objectives. This is accomplished through budgeting, monitoring expenses and revenues, identifying sources of funding, and cost analysis. The overall objective of this research was to discuss the contributions of accounting to the management and development process of third sector organizations. The specific objectives were to conduct a comprehensive review of academic literature addressing specific accounting practices applied in third sector organizations, investigate the evolution of accounting standards and regulations related to the third sector over time, and explore how accounting practices can contribute to the management of third sector organizations. The methodology involved a literature review, where books, theses, and selected scientific articles were researched through database searches. The period for the researched articles included works published in the last 10 years. The results demonstrated that accounting contributes to the management and development of third sector organizations by recording and being accountable for how resources are used, demonstrating transparency to donors, members, and other stakeholders. In the management of financial resources, it helps organizations efficiently manage their financial resources by controlling revenues, expenses, and budgets, which is essential for the effectiveness of nonprofit organizations.

**Keywords:** Accounting; Third Sector; Contribution of Accounting.

## 1. INTRODUÇÃO

O terceiro setor é composto por entidades sem fins lucrativos que atuam em áreas como assistência social, educação, saúde, cultura, esportes, meio ambiente e diversos outros campos. Essas organizações são distintas dos setores público e privado, uma vez que seu principal objetivo não é gerar lucro, mas sim promover o bem-estar da comunidade e alcançar objetivos sociais. E a contabilidade ajuda na transparência dessa documentação contábil a alcançar esses objetivos.

A pesquisa é importante para que se possam entender, através de conceitos de demonstração financeira, as normas contábeis específicas que regem o terceiro setor em sua jurisdição. A importância do assunto merece discussão e pesquisa. Assim, este estudo servirá como uma contribuição valiosa para a faculdade fornecendo um recurso para pesquisas futuras.

No entanto, à medida que essas organizações se envolvem em uma gama diversificada de atividades voltadas para o desenvolvimento social, cultural e ambiental, depara-se com desafios gerenciais singulares. A gestão eficaz dessas entidades exige não apenas uma abordagem estratégica, mas também a implementação de práticas contábeis que assegurem a transparência, responsabilidade e sustentabilidade financeira. Daí o problema que motivou essa pesquisa: Quais as contribuições da contabilidade no processo das organizações do terceiro setor?

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é discutir sobre as contribuições da contabilidade para o processo de gestão e desenvolvimento de organizações do terceiro setor. Para tal, a pesquisa contou com os seguintes objetivos específicos: Realizar uma revisão da literatura que aborde as práticas contábeis específicas aplicadas em organizações do terceiro setor. Investigar a evolução das normas contábeis e regulamentações relacionadas ao terceiro setor ao longo do tempo. Explorar como as práticas contábeis podem contribuir para as organizações do terceiro setor.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho se classifica como Revisão de literatura qualitativa e descritiva inerente a temática proposta para o estudo. As fontes de pesquisa que foram utilizadas para dar embasamento à tese foram publicadas dentro do período dos últimos 10 anos (2013-2023). Os locais de busca para a pesquisa foram (livros, sites de banco de dados, revistas e periódicos) acerca do assunto. Para encontrar dados e informações para a pesquisa foram estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: Contabilidade; Terceiro Setor; Entidades sem fins lucrativos.

### 2.2 Resultados e Discussão

A natureza distinta e sem fins lucrativos das organizações do terceiro setor exige práticas contabilísticas especializadas que possam acomodar os seus intrincados sistemas operacionais e diversas fontes de financiamento. É essencial empregar métodos contábeis específicos não só para manter a transparência financeira, mas também para facilitar uma

gestão eficiente e garantir a adesão às normas regulamentares (INNOCENTI; GASPARETTO, 2021).

Algumas dessas práticas que são aplicadas nessas organizações são as contabilidades por fundos, demonstrativos financeiros adaptados, mensuração do impacto social, alocação Ética de Custos, controle de doações e subsídios. Auditoria Independente e Certificações Específicas e Relatórios Transparentes para Stakeholders.

Organizações do terceiro setor frequentemente lidam com fundos específicos destinados a projetos ou programas particulares. A contabilidade por fundos é uma prática comum, permitindo a segregação e a transparência na alocação de recursos para atender a objetivos específicos, como doações restritas ou subsídios. Essa prática visa atender às especificidades das fontes de financiamento vinculadas a objetivos particulares, garantindo que os recursos sejam direcionados de maneira precisa e alinhados aos propósitos específicos estabelecidos (FRANÇA; ANDRADE, 2015).

A utilização da contabilidade por fundos permite que as organizações do terceiro setor acompanhem e documentem de forma clara e precisa como cada recurso é destinado a atividades específicas. Dessa forma, ela não apenas cumpre requisitos regulatórios, mas também promove a transparência e prestação de contas junto aos doadores, parceiros e demais *stakeholders* envolvidos (ANTONELLI; AUGUSTINHO, 2015).

Para Nunes (2022) doações restritas ou subsídios muitas vezes são designados para projetos específicos ou áreas de atuação dentro da organização. A contabilidade por fundos permite que esses recursos sejam contabilizados separadamente, proporcionando uma visão detalhada e transparente sobre a utilização e o impacto de cada doação ou subsídio. Essa prática contribui para a construção de confiança entre a organização e seus financiadores, uma vez que demonstra o compromisso com a destinação adequada dos recursos recebidos.

Além disso, a contabilidade por fundos facilita o monitoramento interno, permitindo que a gestão da organização avalie o desempenho financeiro e operacional de cada área específica ou projeto. Isso possibilita ajustes estratégicos, otimizando a eficácia na consecução das metas e objetivos estabelecidos.

Além dos demonstrativos financeiros tradicionais, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados, as organizações do terceiro setor muitas vezes utilizam demonstrativos adaptados. O Demonstrativo de Atividades, por exemplo, destaca as atividades operacionais e não operacionais, fornecendo uma visão mais clara do desempenho financeiro relacionado às missões sociais. (FRANÇA; ANDRADE, 2015).

O Demonstrativo de Atividades representa uma extensão significativa dos demonstrativos financeiros convencionais, permitindo que a organização do terceiro setor relate não apenas seus resultados financeiros, mas também o impacto de suas atividades sociais e culturais. Esse demonstrativo oferece uma visão mais clara do desempenho financeiro relacionado diretamente às missões e objetivos sociais da organização (NUNES, 2022).

Ao destacar as atividades operacionais, o Demonstrativo de Atividades permite que a entidade evidencie como os recursos financeiros são alocados para a execução de suas iniciativas sociais principais. Ele fornece uma análise detalhada das receitas e despesas relacionadas às atividades centrais da organização, oferecendo uma compreensão mais aprofundada de como os recursos são direcionados para a consecução das metas estabelecidas (CESCONETO, 2018).

Além disso, ao incluir as atividades não operacionais, como investimentos ou financiamentos extraordinários, o Demonstrativo de Atividades proporciona uma visão holística

das fontes de financiamento e suas contribuições para o desempenho global da organização. Isso é particularmente relevante em organizações do terceiro setor, onde as fontes de receita podem ser diversas e incluir doações, subsídios, eventos beneficentes, entre outros (JUNQUEIRA, 2019).

Segundo Cesconeto (2018) a contabilidade no terceiro setor vai além da simples análise financeira e se estende à mensuração do impacto social. Práticas contábeis são desenvolvidas para registrar e relatar indicadores não financeiros, permitindo que a organização demonstre seu alcance e eficácia na consecução de objetivos sociais.

Para Andrade (2015) a mensuração do impacto social é uma resposta à necessidade crescente de avaliar não apenas a saúde financeira das organizações do terceiro setor, mas também o valor intrínseco de suas atividades para a comunidade e sociedade em geral. Nesse sentido, as práticas contábeis são adaptadas para incluir métricas que refletem o impacto real das ações da organização, indo além das tradicionais medidas quantitativas.

Essas práticas incluem a mensuração de indicadores como a melhoria na qualidade de vida, o aumento do acesso à educação, o fortalecimento de comunidades locais, entre outros aspectos relacionados às metas sociais específicas da organização. A contabilidade no terceiro setor, portanto, evolui para incorporar métodos que quantificam e qualificam o alcance das atividades sociais, proporcionando uma visão mais holística e rica da contribuição da organização para a sociedade (NUNES, 2022).

Dada à diversidade de fontes de financiamento, é fundamental que as organizações do terceiro setor adotem práticas contábeis que garantam a alocação ética de custos. Isso envolve a distribuição justa e transparente de despesas, assegurando que cada fonte de financiamento compreenda como seus recursos são utilizados (JUNQUEIRA, 2019).

A alocação ética de custos vai além de uma mera obrigação regulatória; ela representa um compromisso intrínseco com a transparência e a prestação de contas. As organizações do terceiro setor muitas vezes contam com uma variedade de doadores, patrocinadores e parceiros, cada um contribuindo para causas específicas. Portanto, é imperativo que as práticas contábeis sejam projetadas para refletir a natureza específica dos gastos relacionados a cada financiador (ANDRADE, 2015).

Essa abordagem ética envolve a criação de mecanismos contábeis que permitem a identificação clara de despesas associadas a projetos ou programas específicos. Por meio de sistemas de contabilidade detalhados e transparentes, as organizações podem rastrear e documentar como os recursos são alocados de acordo com as intenções e diretrizes estabelecidas pelos financiadores (NUNES, 2022).

Além disso, a alocação ética de custos não apenas fortalece a confiança entre a organização e seus financiadores, mas também aprimora a capacidade da entidade de prestar contas à comunidade, aos voluntários e a outros stakeholders. Isso contribui para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros, fundamentados na confiança mútua e na clareza nas práticas contábeis. (JUNQUEIRA, 2019).

Práticas contábeis específicas são praticadas para gerenciar doações e subsídios. Isso inclui a criação de sistemas de controle interno robustos para garantir que as condições impostas pelos financiadores sejam cumpridas e que a prestação de contas seja precisa e confiável (NUNES, 2022).

Também são adotadas para registrar de maneira transparente todas as doações e subsídios recebidos. Isso inclui a documentação detalhada de origens, valores e finalidades específicas associadas a cada fonte de financiamento. A contabilidade é utilizada para alocar os recursos provenientes de doações e subsídios de maneira específica, garantindo



que esses fundos sejam direcionados exclusivamente para os projetos ou programas determinados pelos financiadores. (INNOCENTI, R.; GASPARETTO, 2021).

A utilização de códigos contábeis específicos para doações e subsídios facilita o rastreamento e a identificação precisa de cada transação relacionada a esses recursos. Isso permite uma contabilidade detalhada e uma prestação de contas eficaz. São desenvolvidas para gerar relatórios detalhados que atendam às expectativas e requisitos dos financiadores. Esses relatórios podem incluir análises financeiras, demonstrativos específicos e evidências documentadas do uso adequado dos recursos (CESCONETO, 2018).

Para reforçar a credibilidade financeira, muitas organizações do terceiro setor optam por submeter suas práticas contábeis a auditorias independentes. Certificações específicas, como a Certificação ISO para organizações sem fins lucrativos, podem ser buscadas para evidenciar padrões de qualidade na gestão contábil (NUNES, 2022).

Ao adotar auditorias independentes e buscar certificações reconhecidas, as organizações do terceiro setor podem não apenas assegurar a robustez de suas práticas contábeis, mas também reforçar sua reputação e atratividade para colaboradores e apoiadores. Isso contribui para um ambiente financeiro mais sustentável e confiável, promovendo o sucesso em longo prazo da organização. (INNOCENTI, R.; GASPARETTO, 2021).

## **2.2.1 Evolução das Normas Contábeis e Regulamentações relacionadas ao Terceiro Setor**

Ao longo do tempo, a contabilidade e as regulamentações relacionadas ao terceiro setor passaram por evoluções significativas para melhorar a transparência, responsabilidade e eficiência das organizações sem fins lucrativos. No início do Século XX as organizações do terceiro setor geralmente mantinham registros financeiros simples e focavam na prestação de contas a seus membros ou doadores diretos (CARVALHO FILHO, 2019).

Nas Décadas de 1970-1980 a crescente complexidade das organizações sem fins lucrativos levou a uma ênfase crescente na prestação de contas e na divulgação financeira para garantir a transparência. Já na década de 1990 a padronização começou a ser incentivada, com as organizações adotando princípios contábeis geralmente aceitos para maior consistência e comparabilidade. (CESCONETO, 2018).

Houve uma mudança no início dos anos 2000 para uma maior ênfase na governança corporativa, incluindo a necessidade de conselhos de administração eficazes e a separação de funções para evitar conflitos de interesse. Em 2010 alguns países começaram a adotar normas internacionais para a contabilidade no setor público, refletindo a necessidade de padrões globais.

Atualmente em alguns lugares, as organizações do terceiro setor agora seguem padrões internacionais de relatórios financeiros (IFRS) específicos para entidades sem fins lucrativos. Além da contabilidade financeira, há um aumento na ênfase na mensuração do impacto social, com organizações buscando relatar não apenas números financeiros, mas também resultados e benefícios sociais. (CARVALHO FILHO, 2019).

A adoção de tecnologias facilitou a transição para relatórios eletrônicos, melhorando a acessibilidade e a eficiência na divulgação de informações financeiras. Relatórios eletrônicos tornam as informações financeiras acessíveis online, permitindo que interessados, como doadores e membros da comunidade, acessem facilmente os documentos de qualquer lugar a qualquer momento. (CESCONETO, 2018).

A maioria dos relatórios eletrônicos é projetada para ser compatível com dispositivos móveis, garantindo que as informações possam ser visualizadas de maneira eficiente em smartphones e tablets. Eliminando a necessidade de impressão em grande escala, as organizações economizam custos associados à produção e distribuição de relatórios em papel.

Os relatórios eletrônicos podem ser atualizados em tempo real, garantindo que as informações mais recentes estejam prontamente disponíveis para todas as partes interessadas. A adoção de relatórios eletrônicos não apenas atende às expectativas crescentes de acessibilidade e transparência, mas também proporciona uma série de vantagens práticas, tornando o processo de divulgação de informações financeira mais eficiente, dinâmico e sustentável (CESCONETO, 2018).

Espera-se uma maior harmonização global das normas contábeis e regulamentações para organizações do terceiro setor, facilitando a comparabilidade e a compreensão internacional. Com a integração de relatórios financeiros e de sustentabilidade pode se tornar mais comum, fornecendo uma visão mais abrangente do desempenho das organizações sem fins lucrativos.

A evolução das normas contábeis e regulamentações refletem a crescente complexidade e importância das organizações do terceiro setor na sociedade. As mudanças buscam garantir que essas entidades operem de maneira transparente, ética e sustentável, fortalecendo a confiança do público e dos doadores. (CESCONETO, 2018).

No Brasil, as organizações do terceiro setor são regulamentadas por diversas normas contábeis e legislações específicas que buscam garantir a transparência, responsabilidade e adequada prestação de contas. Algumas das principais normas e regulamentações relacionadas ao terceiro setor no Brasil incluem: (CARVALHO FILHO, 2019).

1. Lei 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC): Essa lei estabelece regras para as parcerias entre órgãos públicos e organizações da sociedade civil, incluindo disposições sobre prestação de contas, transparência e governança (CRAVEIRO, 2016).
2. Código Civil (Lei 10.406/2002): O Código Civil brasileiro contém disposições sobre associações e fundações, dois tipos comuns de organizações no terceiro setor. As normas contábeis para essas entidades estão incluídas no contexto do Código Civil (DONIZETTI; QUINTANELLA, 2017).
3. Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Terceiro Setor (NBC T 10.8): As NBC T 10.8 estabelecem normas específicas para a contabilidade das entidades do terceiro setor no Brasil. Elas são emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e abrangem aspectos contábeis, de auditoria e de relatórios financeiros (CARVALHO FILHO, 2019).
4. Instrução Normativa 205/1988 (Secretaria da Receita Federal): Essa instrução normativa trata da obrigatoriedade de as entidades do terceiro setor manterem escrituração contábil regular, bem como estabelece procedimentos relacionados à apresentação de demonstrações financeiras (BRASIL, 1988).
5. Decreto 8.726/2016: Este decreto regulamenta a Lei 13.019/2014 e estabelece, entre outras coisas, as regras para a celebração de parcerias entre o poder público e as organizações da sociedade civil (DONIZETTI; QUINTANELLA, 2017).
6. Parecer Normativo CST 15/1984 (extinto): Apesar de ser um documento extinto, o Parecer Normativo CST 15/1984 ainda é referenciado para esclarecimentos sobre

aspectos tributários relacionados a entidades sem fins lucrativos (CARVALHO FILHO, 2019).

7. Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/1990): Organizações que atuam na área da infância e adolescência devem observar as regras específicas do Estatuto da Criança e do Adolescente, que estabelece diretrizes para a prestação de contas e aplicação de recursos (BRASIL, 2017).

É importante observar que a legislação e as normas podem passar por alterações ao longo do tempo. Organizações do terceiro setor devem estar atentas às atualizações e, quando necessário, buscar orientação de profissionais contábeis e jurídicos especializados para garantir o cumprimento das normas vigentes no Brasil.

## 2.2.2 Contribuições da Contabilidade para a Gestão de Organização do Terceiro Setor

Ao longo do desenvolvimento histórico, a Contabilidade passou por um processo de evolução em resposta às necessidades da sociedade, ajustando-se às tendências emergentes e estabelecendo-se como uma ferramenta essencial para orientar as decisões nas organizações. Nesse contexto, seu principal propósito é fornecer aos usuários informações econômico-financeiras relacionadas ao seu patrimônio e suas variações. Isso é alcançado por meio da elaboração de registros, demonstrações, análises, diagnósticos e previsões, que são apresentados na forma de relatórios e pareceres (JUNQUEIRA, 2019).

Segundo Cabral (2015) a contabilidade direciona sua análise para o patrimônio das organizações, independentemente de serem com ou sem fins lucrativos. Sua função administrativa envolve o controle do patrimônio, com o objetivo de retratar sua condição em momentos específicos, enquanto sua função econômica se concentra em apurar resultados, apresentando-os regularmente, seja qual for sua natureza, positiva ou negativa.

Nesse sentido a missão primordial da contabilidade é viabilizar aos seus usuários a compreensão e avaliação da condição econômica e financeira da organização. Suas principais responsabilidades incluem o registro, a organização, a apresentação, a análise e o acompanhamento das variações do patrimônio, considerando a natureza da atividade em que a empresa se engaja (CABRAL, 2015).

Nas organizações do Terceiro Setor, são adotados os Princípios Fundamentais de Contabilidade, juntamente com as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas respectivas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos, que são emitidos pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (ANDRADE, 2015).

Desde o momento de sua criação, uma entidade traz consigo a formação de um patrimônio. Dado que a contabilidade é uma disciplina social voltada para a análise do patrimônio das entidades, independentemente de sua natureza ou propósito, torna-se um aspecto indispensável para sua gestão adequada (ANDRADE, 2015, p.12).

A contabilidade garante transparência nas finanças da organização do Terceiro Setor, permitindo que doadores, financiadores e a comunidade em geral entendam como os recursos são utilizados. Isso promove a confiança e a prestação de contas, aspectos fundamentais para o apoio contínuo à organização.

Os recursos disponíveis para uma fundação ou associação, seja em forma de fundos, ativos, voluntariado ou tempo, são sempre limitados, independentemente do tamanho da organização. A gestão eficaz desses recursos é um processo de grande relevância, envolvendo diversas etapas para garantir o funcionamento adequado da fundação ou associação (ANDRADE *et al.*, 2015, p.25).

Com o aumento da presença de organizações sem fins lucrativos na sociedade, elas têm atraído à atenção de doadores interessados em apoiar suas operações e projetos.

Esses doadores, segundo Tozzi (2015) necessitam de um acompanhamento transparente quanto à utilização de suas contribuições, o que torna essencial que as entidades incorporem a contabilidade em sua gestão como uma ferramenta crucial para esse propósito. Isso permite que as organizações forneçam informações detalhadas aos seus apoiadores, garantindo, assim, maior confiabilidade no uso dos recursos doados.

Para Andrade (2015) a contabilidade auxilia na gestão eficaz dos recursos financeiros da organização. Ela fornece ferramentas para o acompanhamento de receitas e despesas, elaboração de orçamentos, planejamento financeiro e alocação estratégica de recursos. Ela ajuda a identificar fontes de financiamento, elaborar propostas de financiamento e estabelecer estratégias para diversificar as fontes de receita, garantindo a sustentabilidade em longo prazo.

A contabilidade como ciência social e de controle patrimonial e financeiro, possui o objetivo de analisar e demonstrar todas as movimentações e alterações no patrimônio de uma organização. Se no Terceiro Setor esses objetivos forem seguidos, os resultados serão suficientes e as instituições terão maior transparência, fazendo com que haja uma maior confiabilidade e facilitando, assim, a atração de novos colaboradores e futuros recursos para a continuidade de suas atividades e execução de seus projetos (JUNQUEIRA, 2019).

Para Nunes (2022) a contabilidade não se limita apenas aos aspectos financeiros; ela também apoia a organização na avaliação do impacto social de suas atividades. Isso envolve a mensuração e a análise dos resultados e da eficácia das ações da organização em relação aos seus objetivos sociais.

Organizações do Terceiro Setor estão sujeitas a regulamentações específicas. A contabilidade ajuda a garantir o cumprimento das obrigações legais, o que é fundamental para a reputação e a conformidade da organização. A contabilidade facilita a comunicação eficaz com todas as partes interessadas, incluindo doadores, financiadores, voluntários e membros da comunidade. Relatórios financeiros claros e precisos ajudam a manter a confiança e o apoio dessas partes (JUNQUEIRA, 2019).

### 3. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito de discutir sobre as contribuições da contabilidade para o processo de gestão e desenvolvimento de organizações do terceiro setor. Almejando atingir o objetivo tendo como base o referencial teórico foi possível estruturar as etapas desse estudo, possibilitando um aprofundamento sobre o tema acerca da contabilidade na gestão de organizações do Terceiro Setor.

Quanto às ações da contabilidade é comprovar os recursos utilizados tanto para quem doa quanto para quem recebem. Além de fazer toda análise e demonstrar as movimentações e possíveis alterações do patrimônio. A contabilidade viabiliza a gestão eficiente dos recursos financeiros, controlando receitas, despesas e orçamentos. Essa capacidade de

gerenciamento é fundamental para a alocação eficaz de recursos em programas e iniciativas específicas, maximizando o impacto social das organizações do terceiro setor.

Essa documentação é essencial para garantir que os recursos financeiros sejam reservados de maneira eficiente e eficaz para atender aos objetivos sociais da organização. Os objetivos desse estudo, levantados para a realização da pesquisa, foram positivos. Em relação a estudos futuros, sugerem-se pesquisas sobre os desafios da contabilidade na gestão de organização. É um tema importante que poderá contribuir com a sociedade e acadêmicos da área de contabilidade e comunidade em geral.

## Referências

- ANDRADE, Á. P. de. FRANÇA, J. A. de. SILVA, S. V. D. MONELLO, M. R. CARVALHO, L. R. F. MOL, L. d. F. MARTINS, P. D. CAMPELO, A. d. L. GRAZZIOLI, A. PAES, J. E. S. **Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social**. Manual de procedimentos para o terceiro setor. Brasília, Conselho Federal de Contabilidade, Fundação Brasileira de Contabilidade, Associação de Procuradores e Promotores de Justiça de Fundações e Entidades de Interesse Social. 2015.
- ANTONELLI, R. C.; AUGUSTINHO, S. M. O uso da informação contábil pelas organizações do terceiro setor práticas de contabilidade das fundações de apoio das universidades públicas da Região Sul do Brasil. **Revista Contabilidade**, UFBA, Salvador-BA, v. 9, n. 3, p. 171-184, 2015.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988**. Senado Federal, Brasília - DF, 1988.
- BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: doutrina e jurisprudência. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRITO Micheiane Felix de; TAVARES, Maria Natália da Silva; SOARES, Rita Cristiane Ramacciotti Gusmão. Importância do Terceiro Setor como alternativa de Gestão no aparato social. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.42, p. 422-435. ISSN: 1981-1179.
- CARVALHO FILHO, J. d.S. **Manual de Direito Administrativo**. 34. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CABRAL, E. H. d. S. **Terceiro setor**: gestão e controle social. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CESCONETO, Malu Tuane. **Evidenciação Contábil em Entidades do Terceiro Setor do Estado de Santa Catarina**. 2019. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- CRAVEIRO, P. **Lei nº 13.204/2015 altera marco regulatório das organizações da sociedade civil**: nova norma legal estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias. São Paulo, 09 jun. 2016. *Filantropia*.
- DALL'AGNOL, C. F.; TONDOLO, R. R. P; TONDOLO, V. A. G.; SARQUIS, A. B. Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: um estudo de casos múltiplos realizado no sul do Brasil. **Revista Universa Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187, 2017.
- DONIZETTI, E; QUINTANELLA, F. **Curso didático de direito civil**. 6 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.
- FALCÃO, J. **Terceiro setor**: fundações e entidades de interesse social. Ministério Público do Espírito Santo, Vitória, 2014.
- JUNQUEIRA, L. A. P, Org.; Padula, Roberto Sanches, Org. **Gestão de organizações da sociedade civil / Organização de Luciano Antônio Prates Junqueira e Roberto Sanches Padula**. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.
- INNOCENTI, R.; GASPARETTO, V. **Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor**: O Desafio da Gestão Eficiente. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 3, p. 1-24, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63072/praticas-de-contabilidade-gerencial-no-terceiro-setor--o-desafio-da-gestao-eficiente/i/pt-br>. Acesso em Out. 2023.
- KUHLKAMP, C. **Planejamento Estratégico**: Uma Aplicação no Terceiro Setor. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2018.
- NUNES, C. A. **Planejamento Estratégico no Terceiro Setor**: uma análise bibliométrica em organizações filantrópicas não governamentais. [manuscrito] / Camilla Aparecida Nunes. - 2022. n108 f.: il.: color., gráf., tab., mapa.

SANTOS, A. A. P. dos S.; SILVA, M. G. da. **Gestão de Finanças no Terceiro Setor.** Revista Visão: gestão organizacional. UNIARP, Caçador-SC, v. 4, n. 1, p. 22-35, 2015.

SILVA, J. C. S. **Contabilidade no terceiro setor:** uma análise da percepção dos alunos de Ciências Contábeis do Centro de Ensino Superior do Seridó-ceres- Caicó/RN. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

SOARES, S., Ramos, F., Casagrande, J., & Nunes, N. (2019). **Revisão integrativa da literatura brasileira sobre Contabilidade Financeira e Gerencial de organizações do Terceiro Setor.** Revista Brasileira de Contabilidade, 239(1), 68-89.

TOZZI, José Alberto. **S.O.S da ONG:** guia de gestão para organizações do Terceiro Setor, São Paulo: Gente, 2105.



# **ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PREVENÇÃO E COMBATE**

*MORAL HARASSMENT IN LABOR RELATIONS: PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES  
FOR PREVENTION AND COMBAT*

Lívian Maria Martins Monteiro

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**36**

## Resumo

O presente artigo aborda o tema do Assédio Moral nas Relações de Trabalho, com ênfase nas Estratégias de Gestão de Pessoas para Prevenção e Combate. O estudo busca compreender a natureza desse fenômeno, suas origens e impactos, além de explorar como a cultura organizacional influencia na prevenção do assédio moral. Desse modo definiu-se como problema de pesquisa: Quais as consequências do assédio moral para a saúde dos colaboradores e para o desenvolvimento organizacional dentro das empresas? Para responder esse questionamento definiu-se como objetivo geral: compreender como as organizações podem desenvolver métodos para prevenir e combater o assédio moral dentro da área de trabalho, e como a gestão de pessoas pode influenciar na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Constatou-se, portanto, que a promoção do respeito, da inclusão e da transparência no ambiente de trabalho são fundamentais para a prevenção e combate ao assédio moral. A metodologia de pesquisa utilizada na pesquisa, foi uma abordagem qualitativa e descritiva por meio de revisão bibliográfica analisando fontes relevantes dos últimos vinte anos. Os resultados apontam que o assédio moral representa um sério risco para a saúde mental e emocional dos colaboradores, bem como para a produtividade e a reputação das organizações. Sendo assim, destaca-se que uma cultura organizacional saudável desempenha um papel fundamental na prevenção desse problema. Portanto, este estudo ressalta a importância de conscientizar, capacitar e engajar a equipe de gestão de pessoas e evidencia a necessidade de criar ambientes de trabalho inclusivos e éticos.

**Palavras-chave:** Violência Psicológica, Assédio Moral No Trabalho, Ética Profissional.

## Abstract

This article addresses the topic of Moral Harassment in Labor Relations, with an emphasis on People Management Strategies for Prevention and Combat. The study seeks to understand the nature of this phenomenon, its origins and impacts, in addition to exploring how organizational culture influences the prevention of bullying. Thus, the research problem was defined as: What are the consequences of moral harassment for the health of employees and organizational development within companies? To answer this question, the general objective was defined as: understanding how organizations can develop methods to prevent and combat moral harassment within the work area, and how people management can influence the productivity and well-being of employees. It was therefore found that promoting respect, inclusion and transparency in the workplace are fundamental to preventing and combating moral harassment. The research methodology used in the research was a qualitative and descriptive approach through a bibliographic review analyzing relevant sources from the last twenty years. The results indicate that moral harassment represents a serious risk to the mental and emotional health of employees, as well as to the productivity and reputation of organizations. Therefore, it is highlighted that a healthy organizational culture plays a fundamental role in preventing this problem. Therefore, this study highlights the importance of raising awareness, training and engaging the people management team and highlights the need to create inclusive and ethical work environments.

**Keywords:** Psychological Violence, Moral Harassment at Work, Professional Ethics.



## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema do assédio moral nas relações de trabalho, uma questão de crescente interesse e preocupação tanto para a sociedade quanto para as organizações nos últimos anos. O assédio moral no ambiente de trabalho é uma problemática complexa, com impactos negativos significativos tanto para os colaboradores quanto para as próprias empresas. Nesse contexto, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na prevenção e combate ao assédio moral, sendo responsável por estabelecer uma cultura organizacional que promova o respeito, a empatia e a ética no local de trabalho. Além disso, ao fornecer apoio às vítimas e manter uma comunicação transparente sobre as ações tomadas, a gestão de pessoas demonstra o comprometimento da organização em criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

Este tema foi selecionado, pois guarda em si um importante aspecto relacionado à dignidade e aos direitos dos trabalhadores. A pesquisa busca entender a natureza, causas e consequências do assédio moral, bem como desenvolver métodos preventivos e estratégias para combater esse tipo de comportamento abusivo nas organizações. Além disso, as informações obtidas podem ser utilizadas por empresas, sindicatos e órgãos públicos para elaborar políticas e práticas que protejam os trabalhadores e garantam o cumprimento das leis trabalhistas.

O problema de pesquisa central desta pesquisa consistiu: Quais as consequências do assédio moral para a saúde dos colaboradores e para o desenvolvimento organizacional dentro das empresas? Nesse sentido, a pesquisa concentra-se em temas relevantes relacionados à prevenção e combate ao assédio moral, suas implicações para os envolvidos e como a gestão de pessoas influencia na produtividade.

O objetivo principal deste estudo foi compreender como as organizações podem desenvolver métodos para prevenir e combater o assédio moral dentro da área de trabalho, e como a gestão de pessoas pode influenciar na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Como objetivo secundário, buscou-se estudar as medidas e estratégias para prevenir e combater o assédio moral na área de trabalho, tendo como base as pesquisas científicas dos últimos vinte anos, visando criar um ambiente corporativo mais saudável e respeitoso. A pesquisa tem o potencial de trazer importantes contribuições para a sociedade, ao conscientizar as pessoas sobre o problema e seus impactos negativos na saúde física e mental das vítimas e na produtividade das empresas, além de contribuir para o avanço do conhecimento na comunidade acadêmica e o desenvolvimento de estratégias preventivas mais eficazes.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Quanto aos aspectos metodológicos, optou-se pelo uso da revisão bibliográfica, utilizando-se de uma abordagem qualitativa e descritiva. Com base nisso, a técnica aplicada na coleta dos dados, se deu através da busca por publicações que contemplaram a temática do assédio moral nas relações de trabalho. As bases de referências de dados foram Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online – SciELO e o portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; onde foram selecionados artigos publicados nos últimos vinte anos. Por conseguinte, as palavras-chave

utilizadas foram “violência psicológica”, “ética profissional”, e “assédio moral no trabalho”.

## 2.2 Resultados e Discussão

Conforme apontado por Leymann (1996), o assédio moral refere-se à exposição dos trabalhadores a situações degradantes e humilhantes, repetitivas e prolongadas durante sua jornada e no desempenho de suas funções. Essas situações são mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, caracterizadas por condutas negativas, relações desumanas e antiéticas de longa duração, nas quais um ou mais superiores direcionam tais comportamentos a um ou mais subordinados. Isso desestabiliza a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, levando-o a considerar a renúncia ao emprego. Com receio de ser demitido, o trabalhador suporta em silêncio a angústia e se dedica ainda mais às tarefas profissionais, podendo desenvolver estresse por sobrecarga ou até mesmo uma enfermidade psicossomática que causa desgaste físico e mental devido à carga excessiva de trabalho, impactando, conseqüentemente, na sua produtividade. Apesar de ser um tópico de longa data, o fenômeno do Assédio Moral tem se intensificado e ganhado maior visibilidade nos últimos anos. Isso se deve ao aumento na demanda por trabalho de alta qualidade em prazos cada vez mais curtos. Essa constante exigência tem gerado um ambiente de trabalho que coloca uma pressão crescente sobre os funcionários, criando uma atmosfera competitiva propensa a estresse e instabilidade emocional. Desta forma, a linha entre um ambiente de trabalho saudável e um desequilibrado é tênue, e no último caso, pode ocorrer a violação dos direitos constitucionais dos trabalhadores.

As pesquisas acadêmicas sobre o assédio moral ganharam maior destaque a partir da década de 1990, embora seja importante notar que o problema do assédio no ambiente de trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, conforme destacado por (FREITAS; 2001). Os primeiros estudos da época revelaram que o assédio moral é um fenômeno altamente prejudicial para o ambiente de trabalho, com impactos que não apenas diminuem a produtividade e aumentam o absenteísmo, mas também causam danos psicológicos, alguns dos quais consideram-se irreversíveis para a vida do trabalhador, como apontam (NUNES; 2016) e (SILVA; 2005).

Conforme destaca Heloani (2011), a rivalidade e a competição nos ambientes organizacionais estão cada vez mais sendo incentivadas pelas próprias empresas, levando a situações comuns que afetam a dignidade dos trabalhadores e tem graves conseqüências em suas relações de trabalho. Nesse contexto, o assédio moral tem ganhado crescente destaque no âmbito do ambiente organizacional. O ambiente de trabalho, nessa perspectiva, afeta significativamente a vida dos funcionários, levando-os a se esforçarem cada vez mais para manterem seus empregos, especialmente se desejam progredir em suas carreiras. Assim sendo, buscam constantemente melhorar seu desempenho e eficiência técnica para se manterem competitivos, o que, por vezes, pode levar a comportamentos agressivos. Nesse contexto, o Assédio Moral surge como uma conseqüência do desequilíbrio no ambiente de trabalho e da instabilidade emocional que resulta da pressão imposta. Isso leva a situações em que um indivíduo acaba agredindo verbalmente ou fisicamente o outro, causando sérias conseqüências para a vítima, para o ambiente de trabalho, para a empresa e, conseqüentemente, para a economia como um todo.

Na visão de Hirigoyen (2010, p.65), o assédio moral abrange qualquer conduta abusiva manifestada por meio de comportamentos, palavras, atos e gestos capazes de prejudicar a personalidade, a dignidade ou a saúde física ou mental de uma pessoa, colocando em risco ou deteriorando o emprego e as relações de trabalho, concluindo-se que, o clima



de rivalidade e competição por cargos ou posições pode-se contribuir significativamente para a ocorrência de situações como estas.

Em várias regiões do mundo esse assunto tem sido tratado e muitos países já se posicionaram legalmente a respeito. É um tema de grande relevância, portanto e, sobre isso, tem-se o que diz Ferreira (2004, p.37):

Pode-se afirmar, sem medo de errar, que o assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual. Ele é fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça. Esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida.

A autora faz uma análise perspicaz e preocupante sobre a gravidade do assédio moral nas relações de trabalho na sociedade contemporânea. É inegável que a globalização econômica muitas vezes prioriza os interesses comerciais em detrimento do bem-estar humano, o que pode levar a uma cultura empresarial que negligencia a saúde mental e emocional dos trabalhadores. Nesse contexto, a competição agressiva e a opressão no ambiente de trabalho, conforme destacado, criam um ambiente no qual os trabalhadores enfrentam um constante clima de terror psicológico. Isso não apenas afeta negativamente a saúde física e psicológica das vítimas, mas também a produtividade geral da equipe.

Conforme colocado por Schein (1990), a cultura influencia o comportamento, assim como o comportamento influencia a cultura. Desta forma, uma cultura empresarial favorável e saudável estimula um ambiente de trabalho produtivo e motivador, ao passo que uma cultura desfavorável pode resultar em baixa performance e insatisfação dos funcionários. Assim, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial na maneira como os colaboradores se relacionam com a empresa, impactando seu comportamento, motivação e satisfação no trabalho.

Assim sendo, compreende-se que o processo motivacional deve estar alinhado com os princípios internos e externos da organização. A empresa deve adotar abordagens que atraiam seus funcionários, permitindo que eles se identifiquem com suas funções e sintam-se à vontade para adotar sua cultura. Dentro desse contexto, Volpato e Cimbalista (2002), destacam que quando há consenso dentro do grupo acerca da cultura organizacional, frequentemente se estabelece uma identidade clara, valores compartilhados e um ambiente de trabalho específico. Quando isso não acontece, tanto os funcionários quanto os gestores podem-se ser envolvidos em uma série de questões complexas. Isso inclui problemas de comunicação, desafios nas dinâmicas de poder dentro da organização, que por sua vez, podem resultar em uma queda na competitividade, conflitos internos e uma falta de motivação.

Nesse sentido, destaca-se que:

As estratégias motivacionais estão qualificadas em três classes, de acordo com a evidência de cada uma das três relevantes dimensões organizacionais, que são: Econômica, Política e Psicossocial (MATTOS, 1988, p.138) [...] envolve tanto a estrutura organizacional da empresa quanto os problemas pessoais dos fun-

cionários. A ligação entre estas dimensões é que vai possibilitar, ou não, para que a mudança ocorrida em uma delas não venha interferir nas outras duas (MATTOS, 1988, p.13).

Sendo assim, conclui-se que a motivação deve estar intrinsecamente ligada à cultura organizacional, pois é por meio dela que se consegue inspirar os colaboradores a ingressarem na empresa, incentivá-los a aumentar sua produtividade e motivá-los a permanecer na organização por mais tempo. A cultura de uma empresa é fundamentalmente refletida em sua abordagem para conduzir seus negócios, na forma como trata seus funcionários, no nível de autonomia ou liberdade concedida em suas unidades ou escritórios, bem como no grau de comprometimento demonstrado pelos colaboradores em relação à empresa.

Vale ressaltar, que a área de gestão de pessoas nas empresas não pode limitar-se a um conjunto de políticas e práticas, nem ser atribuída apenas a um departamento ou função específica. Assim como a implementação de políticas para prevenir e monitorar casos de assédio moral não deve restringir-se exclusivamente ao âmbito da gestão de pessoas. A luta contra o assédio moral nas organizações deve ser uma preocupação compartilhada por todos os gestores e colaboradores, mesmo aqueles que não se veem diretamente afetados por tais situações precisam envolver-se com esse tema, pois, como demonstrado anteriormente, esse fenômeno contribui para a deterioração do ambiente de trabalho. Para promover a prevenção e combate do assédio moral, o papel da área de gestão de pessoas resume-se ao fato de concentrar atenção em questões situacionais dentro da organização, tais como: um clima organizacional deficiente; pressões e avaliações de desempenho baseadas unicamente na produção em massa; sistemas de recompensa que se baseiam em metas individuais; organização do trabalho inadequada; e disfunções na cultura organizacional (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Um estudo conduzido por Einarsen *et al.* (2017) revelaram uma correlação negativa entre o assédio moral e o desempenho no trabalho, indicando uma associação entre assédio moral e a queda da produtividade. Sendo assim, um dos principais impactos do assédio moral é a redução na produtividade. As vítimas tendem a apresentar um desempenho inferior no trabalho devido ao estresse, à ansiedade e à pressão psicológica resultantes dessa situação. Isso acarreta uma diminuição na eficiência e na qualidade do trabalho realizado. Diante de uma questão tão ampla e complexa, essa forma de violência tem se mostrado abrangente, transcendendo a relação entre o assediador e o assediado. Suas consequências extrapolam os limites individuais e impactam a estrutura organizacional e a imagem institucional, chegando até o âmbito social.

Hirigoyen (2017) adverte que, apesar da abrangência desse problema, não devemos banalizar o assédio moral, considerando-o como algo inevitável na sociedade. Ele é resultado de um modelo de gestão organizacional baseado em ações permissivas e contrárias aos princípios éticos. Portanto, compreender a extensão das consequências do assédio moral no ambiente de trabalho é crucial para a conscientização e a prevenção. As empresas devem adotar medidas rigorosas para criar um ambiente de trabalho seguro e saudável, onde o assédio moral seja inaceitável, e as vítimas tenham o suporte necessário para superar os desafios que enfrentam. Além disso, é fundamental que a sociedade como um todo reconheça a importância de combater essa prática prejudicial e promover locais de trabalho justos e respeitosos.

Conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral causa impactos negativos na vida psicológica, social, profissional, familiar e afetiva da vítima, podendo comprometer sua saúde, prejudicar sua capacidade de concentração, levá-lo a cometer erros e até mesmo colocar em risco sua posição de trabalho ou, em situações extremas, sua própria vida.



As consequências vão além da saúde, afetando relacionamentos pessoais e profissionais. Inicialmente, a vítima pode não perceber as condutas que originam o assédio, mas sente desconforto emocional.

Com o tempo, sentimentos de tristeza e confusão tomam conta, o que em muitos casos, segundo Engelman (2015), acaba dificultando a tomada de atitude diante do agressor e levando a uma posição de submissão. Freitas, Heloani e Barreto (2008), reforçam ainda que esse estado, muitas vezes é acompanhado por pensamentos tristes e recorrentes, perda de sentido na vida, resultantes em sentimento de culpa e vergonha. Assim, conclui-se que o assédio moral no ambiente de trabalho também pode ter efeitos econômicos adversos para as vítimas. A incapacidade de lidar com o estresse prolongado e a ansiedade pode levar a faltas frequentes, erros no trabalho e, em última instância, à perda de produtividade. Isso pode prejudicar a carreira da vítima e até mesmo ameaçar sua estabilidade financeira, criando uma cascata de dificuldades financeiras. Além disso, o ambiente de trabalho hostil e a exposição contínua ao assédio podem deixar a vítima em um estado de hiper vigilância constante. Isso não apenas aumenta o estresse, mas também afeta a capacidade de concentração e tomada de decisões, o que pode se refletir em um desempenho no trabalho abaixo do seu potencial.

Segundo Hirigoyen (2010), aceitar a submissão gera grande tensão e elevado estresse para a vítima, podendo resultar-se em transtorno de ansiedade generalizada e estado de tensão constante. A persistência do assédio moral também pode desencadear problemas de saúde física mais graves, como distúrbios do sono, hipertensão e problemas cardíacos. Esses problemas de saúde podem levar a despesas médicas significativas e impactar negativamente a qualidade de vida da vítima. Por conseguinte, é importante destacar que as consequências do assédio moral não se limitam apenas ao indivíduo afetado. As empresas também enfrentam riscos significativos, como litígios, danos à reputação e uma diminuição geral na moral e na produtividade da equipe.

Pamplona Filho (2006, p.23) refere-se que “essas situações são bastante danosas para a empresa, principalmente se o trabalhador for especializado na sua atividade, não havendo como substituí-lo de imediato”. Neste sentido, a queda da produtividade em um local de trabalho maculado pelo assédio moral é muito visível e onerosa para a organização empresarial. O assédio moral também afeta negativamente o clima organizacional, gerando um ambiente de medo, ansiedade e desconfiança. Isso reduz a moral dos funcionários, a satisfação no trabalho e o senso de pertencimento à organização, afetando a comunicação, a colaboração e a inovação. Além disso, estas situações podem prejudicar a reputação da empresa. Casos como este podem se tornar públicos, por meio de denúncias internas, processos legais ou mídia, afetando a credibilidade da organização perante clientes, parceiros e candidatos a emprego. Isso pode resultar na perda de negócios, dificuldades na contratação e impactos financeiros negativos.

Segundo as palavras de Hirigoyen (2010), o assédio moral cria um ambiente permeado por aflição, medo e fragilidade, e seus efeitos podem estender-se para toda a sociedade. Isso ocorre porque as frequentes mudanças e reestruturações nas empresas muitas vezes fazem com que as pessoas percam a confiança em si mesmas e adotem uma postura de desconfiança em relação ao mundo do trabalho, sentindo-se inadequadas para lidar com tantas transformações. Quando o assédio moral é tolerado, isso contribui para uma cultura de desrespeito e impunidade que pode se espalhar para além dos limites da empresa. A conscientização pública sobre tais problemas aumentou, e as empresas que não agem de maneira responsável podem enfrentar reações negativas da sociedade, boicotes de consumidores e outras pressões externas.

Embora as consequências sociais do assédio moral sejam frequentemente negligenciadas, Freitas (2007) e Rodrigues (2013) argumentam que quando um indivíduo é profundamente afetado, toda a sociedade acaba pagando o preço por isso. Freitas (2007), destaca ainda que a incapacitação precoce das vítimas resulta em aumentos nos gastos médicos e benefícios previdenciários, o que tem um impacto direto na esfera social. A autora também menciona problemas graves, como o aumento nas taxas de suicídio nas últimas décadas, a desestruturação de famílias e comunidades afetadas pelas vítimas do assédio moral, e a perda de investimentos sociais em educação e formação profissional. Além disso, os custos dos processos judiciais e a sobrecarga do sistema judiciário também são fatores a considerar. Deve-se observar que o custo econômico dessas ações pode ser repassado de maneira indiscriminada e excessiva para os consumidores em geral.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral vai além de ser apenas uma questão moral, constituindo-se também de um problema econômico e uma violação que deve ser rigorosamente punida.

A partir das consequências apresentadas, torna-se claro que o assédio moral nas relações de trabalho é um fenômeno prejudicial tanto para a vítima quanto para o ambiente organizacional, demandando medidas de prevenção e enfrentamento para diminuir sua ocorrência no cotidiano das organizações. Nesse sentido, Hirigoyen (2010) oferece uma contribuição relevante ao propor um plano preventivo que pode ser implementado na área de gestão de pessoas com o intuito de reduzir os casos de assédio moral por meio de quatro etapas. A primeira etapa, consiste na divulgação de informações sobre as principais questões relacionadas ao assédio moral, por meio de debates e discussões envolvendo todos os funcionários da empresa. A segunda etapa, envolve a formação de um grupo de confiança, independente da hierarquia, capacitado para receber denúncias das vítimas e apoiá-las de maneira confidencial. A terceira etapa, se baseia em treinamentos especializados para a equipe de gestão de pessoas, visando capacitá-los a prevenir, identificar e lidar com casos de assédio moral. A quarta e última etapa, consiste na elaboração de uma agenda social, que seja distribuída individualmente a cada colaborador.

Como estratégias preventivas adicionais, recomenda-se a realização de treinamentos para os gestores, que incluam o desenvolvimento de habilidades para identificar conflitos e abordá-los de maneira mais eficaz (GUEDES, 2006, p.163).

Diante dessa problemática, torna-se inegável a extrema importância de estabelecer padrões éticos e morais sólidos. Silva (2005, p.8) sugere que a conscientização e a promoção de valores e princípios sólidos, juntamente com a implementação de programas e políticas destinados a fortalecer os padrões éticos no ambiente de trabalho, podem servir como poderosas ferramentas na prevenção do assédio moral.

Os principais resultados encontrados nesta pesquisa revelam a extensão das consequências do assédio moral, não apenas no âmbito individual e organizacional, mas também em termos sociais. Destaca-se como o assédio moral não é apenas uma questão moral, mas também econômica, que tem implicações significativas para a sociedade como um todo. A relevância desses resultados para este estudo reside na compreensão de que o assédio moral não é um problema isolado, mas um fenômeno que impacta diversos aspectos da vida em sociedade. Ao decorrer da pesquisa, conclui-se como as vítimas sofrem não apenas no ambiente de trabalho, mas também em suas vidas pessoais, afetando sua saúde mental e relacionamentos. Além disso, resume-se que os custos econômicos e sociais associados ao assédio moral são substanciais, afetando o sistema de saúde, o sistema judiciário e, em última instância, todos os membros da sociedade. A importância da realização deste estudo, evidenciou-se em fornecer insights cruciais para a conscientização

sobre o assédio moral e suas ramificações, incentivando ações preventivas e políticas mais eficazes para lidar com esse problema. Isso não apenas beneficia as vítimas e as organizações, mas contribui para uma sociedade mais justa, saudável e ética, na qual o respeito e a dignidade são valores fundamentais. Portanto, nesta pesquisa destaca-se a necessidade contínua de combater o assédio moral em todas as suas formas e em todos os níveis da sociedade.

### 3. CONCLUSÃO

A pesquisa abordou o tema do assédio moral nas relações de trabalho, uma questão de crescente interesse e preocupação tanto para a sociedade quanto para as organizações nos últimos anos. O assédio moral no ambiente de trabalho é uma problemática complexa, com impactos negativos significativos tanto para os colaboradores quanto para as próprias empresas. Nesse contexto, conclui-se que a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na prevenção e combate ao assédio moral, sendo responsável por estabelecer uma cultura organizacional que promova o respeito, a empatia e a ética no local de trabalho. Além disso, ao fornecer apoio às vítimas e manter uma comunicação transparente sobre as ações tomadas, a gestão de pessoas demonstra o comprometimento da organização em criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

A promoção do combate ao assédio moral é essencial para proteger a saúde e o bem-estar dos colaboradores, melhorar a produtividade, manter um clima organizacional saudável, preservar a reputação da empresa, reduzir os custos econômicos e sociais e promover uma cultura de respeito e ética. É uma responsabilidade compartilhada por empresas, gestores e toda a sociedade, visando criar ambientes de trabalho justos, seguros e saudáveis. Neste sentido, a resposta para o problema de pesquisa apresentado destaca que o assédio moral tem consequências significativas para a saúde e o desempenho dos colaboradores, bem como para o desenvolvimento organizacional. Perante isso, destaca-se a importância da gestão de pessoas na prevenção e combate ao assédio moral, evidenciando a necessidade de promover uma cultura de respeito e implementar políticas e práticas eficazes para combater esse problema.

Os resultados da pesquisa demonstraram que o assédio moral no ambiente de trabalho tem uma série de consequências negativas tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Ele afeta a saúde mental e física das vítimas, reduz a produtividade, aumenta o absenteísmo e pode resultar em problemas sérios de relacionamento e custos econômicos. Além disso, o assédio moral afeta o clima organizacional, prejudicando a moral e a satisfação dos funcionários, e pode ter impactos negativos na reputação da empresa. As consequências sociais também foram abordadas, evidenciando como o assédio moral tem implicações para a sociedade como um todo, afetando o sistema de saúde, o sistema judiciário e causando problemas econômicos e sociais. No que diz respeito à gestão de pessoas, destacou-se a importância de implementar medidas preventivas, como treinamentos para gestores e funcionários, para criar um ambiente de trabalho mais saudável e ético. A pesquisa enfatizou a necessidade de uma cultura organizacional que promova o respeito e a empatia, bem como a criação de canais de denúncia eficazes para apoiar as vítimas.

As limitações desta pesquisa incluem a predominância de uma revisão bibliográfica, com a ausência de dados empíricos e estudos de caso específicos. Além disso, a complexidade do assédio moral no ambiente de trabalho torna desafiador abordar todas as suas nuances de maneira abrangente em um único estudo. Recomenda-se, portanto, que pes-

quisas futuras se direcionem para a realização de estudos de caso e análises empíricas, a fim de complementar os conhecimentos teóricos apresentados no trabalho e proporcionar uma compreensão mais completa do fenômeno.

Em resumo, esta pesquisa realça a necessidade de abordar o assédio moral nas relações de trabalho, destacando sua complexidade e os impactos adversos para colaboradores e empresas. Salienta o papel fundamental da gestão de pessoas na prevenção e combate ao assédio moral, fomentando uma cultura organizacional que promove o respeito, a empatia e a ética no ambiente de trabalho. Além disso, visa entender as repercussões do assédio moral na saúde dos colaboradores e no progresso das empresas. Enfatiza a importância de medidas preventivas, conscientização e políticas eficazes para criar locais de trabalho mais saudáveis, respeitosos e produtivos. Em última análise, esta pesquisa ressalta a contínua necessidade de combater o assédio moral em todas as suas manifestações, com o objetivo de construir uma sociedade mais justa e ética.

## Referências

- FERREIRA, H. D. B. Assédio moral nas relações de trabalho. Campinas: **Russel**, 2004;
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, jun. 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002). Acesso em: 29 setembro 2023;
- FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-7, jan. 2007. Artigo 5. Versão eletrônica. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-asse>. Acesso em: 28 setembro 2023;
- FREITAS, M.; HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral no trabalho. São Paulo: **Cengage Learning**, 2008;
- GUEDES, M. N. Terror Psicológico no Trabalho. 2. ed. São Paulo: **Ltr**, 2006;
- HELOANI, R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. *GV-executivo*, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 50-53. 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/22947/21714>. Acesso em: 29 setembro 2023;
- HIRIGOYEN, M. F. Assédio moral: A violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: **Bertrand Brasil**, 2010;
- LEYMANN, H. Mobbing: la persécution au travail. Paris: **Seuil**, 1996;
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008;
- MATTOS, R. A. Gerência e democracia nas organizações. Brasília: **Livre**, 1988;
- NUNES, T. S. A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração) - **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2016. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3713234). Acesso em: 29 setembro 2023;
- RODRIGUES, M. As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo. 2013. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). **Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10628/TeseMíriamRodrigues-2013.pdf>. Acesso em: 19 setembro 2023;
- SILVA, A. A. Flexibilização das relações de trabalho. São Paulo: **LTr**, 2005;
- SILVA, M. A. O consenso de Washington e a privatização na educação brasileira. **Linhas Críticas** 21, Brasília, v. 11, n. 21, p. 255-264, jun. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1935/193517360006.pdf>. Acesso em: 29 setembro 2023;
- SILVA, W. D. D. Assédio moral no ambiente de trabalho. 2022. Artigo (Graduação em Direito) – **Anhanguera**,

Goiânia, 2022. Disponível em: <http://repositorio.anhanguera.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/502>. Acesso em: 21 setembro 2023;

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002.

# **SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA PREVENÇÃO E COMBATE DE DOENÇAS PSICOLÓGICAS**

*MENTAL HEALTH AND WELL-BEING OF EMPLOYEES: PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES TO PREVENT AND COMBAT PSYCHOLOGICAL ILLNESSES*

Gustavo Ribeiro Araujo

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**37**

## Resumo

A pesquisa abordou o tema da Saúde Mental e Bem-Estar dos Colaboradores no ambiente de trabalho, reconhecendo sua influência nas organizações e as estratégias para promoção. O problema central concentrou-se na gestão de pessoas e nas estratégias para minimizar os efeitos negativos da crescente pressão no ambiente corporativo. O objetivo principal do estudo consistiu em compreender a importância da gestão de pessoas na promoção do bem-estar dos colaboradores e na prevenção de doenças psicológicas no local de trabalho. Além disso, foram identificadas estratégias de promoção da saúde mental no ambiente corporativo. A metodologia empregada foi qualitativa e descritiva, utilizando-se de revisões bibliográficas em bases de dados específicas. Os resultados enfatizaram a relação entre saúde mental e desempenho no trabalho, evidenciando que ambientes que promovem o equilíbrio emocional e psicológico dos funcionários estão ligados a equipes mais produtivas e a organizações bem-sucedidas. O estudo destacou a importância da liderança, da inteligência emocional e do autoconhecimento como fatores-chave na promoção da saúde mental no trabalho. Em última análise, o estudo ressaltou a necessidade de as organizações adotarem medidas práticas para promover o bem-estar mental dos colaboradores como parte integral de sua cultura empresarial. Isso não apenas beneficia os indivíduos, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. O cuidado com a saúde mental e emocional dos colaboradores é essencial, tanto para a responsabilidade social quanto para a eficiência organizacional.

**Palavras-chave:** Saúde Mental, Doenças Psicológicas, Bem-Estar No Trabalho.

## Abstract

The research addressed the topic of Employee Mental Health and Well-Being in the workplace, recognizing its influence on organizations and strategies for promotion. The central problem focused on people management and strategies to minimize the negative effects of increasing pressure in the corporate environment. The main objective of the study was to understand the importance of people management in promoting employee well-being and preventing psychological illnesses in the workplace. Furthermore, strategies for promoting mental health in the corporate environment were identified. The methodology used was qualitative and descriptive, using bibliographic reviews in specific databases. The results emphasized the relationship between mental health and work performance, showing that environments that promote emotional and psychological balance among employees are linked to more productive teams and successful organizations. The study highlighted the importance of leadership, emotional intelligence and self-knowledge as key factors in promoting mental health at work. Ultimately, the study highlighted the need for organizations to take practical steps to promote employee mental wellbeing as an integral part of their business culture. This not only benefits individuals, but also contributes to the success and sustainability of companies. Caring for the mental and emotional health of employees is essential, both for social responsibility and organizational efficiency.

**Keywords:** Mental Health, Psychological Illnesses, Wellbeing at Work.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema da saúde mental e bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, analisando sua importância, impactos nas organizações e estratégias de promoção. A saúde mental e o bem-estar dos colaboradores são aspectos fundamentais dentro das organizações, uma vez que impactam diretamente no desempenho individual e coletivo, na produtividade, na satisfação no trabalho e no clima organizacional. A saúde mental refere-se ao estado de equilíbrio emocional, psicológico e social de uma pessoa, enquanto o bem-estar engloba aspectos físicos, emocionais e sociais que contribuem para uma sensação geral de felicidade e qualidade de vida. Sendo assim, esse artigo é de fundamental importância porque pode ajudar as empresas a reconhecer e tratar precocemente os casos de doenças psicológicas, o que pode contribuir para diminuir o absenteísmo, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Este tema foi selecionado, pois guarda em si um importante aspecto relacionado à qualidade de vida dos indivíduos e ao sucesso das organizações. A saúde mental no ambiente de trabalho não se limita apenas a evitar doenças psicológicas, mas envolve a criação de um ambiente que promova o equilíbrio emocional, relacionamentos saudáveis e a prevenção do estresse ocupacional. À medida que as demandas e pressões no local de trabalho aumentam, a saúde mental torna-se uma preocupação crescente para empregados e empregadores.

O problema desta pesquisa consistiu em: como a gestão de pessoas pode atuar na promoção do bem-estar mental e emocional dos colaboradores e quais estratégias podem ser adotadas para minimizar seus efeitos negativos, considerando a crescente pressão competitiva e as demandas do ambiente corporativo? Além disso, procurou-se compreender como a acumulação de demandas, longas jornadas de trabalho e elevados níveis de responsabilidade impactam o equilíbrio emocional dos funcionários.

O objetivo principal deste estudo foi compreender a importância e o dever da gestão de pessoas na promoção do bem-estar dos colaboradores e na prevenção de doenças psicológicas no ambiente corporativo, identificando estratégias de promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Como objetivo secundário, buscou-se estudar estratégias de gestão de pessoas que possam contribuir para a prevenção e combate de doenças psicológicas, dando ênfase às visões dos autores a respeito do tema. Os resultados apresentados têm o potencial de fornecer orientações valiosas para empresas, líderes e gestores de recursos humanos, auxiliando no desenvolvimento de práticas e políticas que promovam o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores, resultando em equipes mais produtivas e empresas mais bem-sucedidas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A presente pesquisa utiliza-se de uma abordagem de caráter qualitativo e descritivo partindo de uma revisão bibliográfica. Neste sentido, o mecanismo aplicado na coleta de dados, se deu a partir da busca por artigos que abordam o contexto da saúde mental e bem-estar dos colaboradores. As bases de dados foram Scientific Electronic Library Online – SciELO, Google Acadêmico, e o portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; visto que os artigos pesquisados foram filtrados



obtendo publicações dos últimos vinte anos. Assim sendo, as palavras-chave utilizadas na busca foram “saúde mental”, “doenças psicológicas” e “bem-estar no trabalho”.

## 2.2 Resultados e Discussão

A saúde mental e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho são aspectos fundamentais para o sucesso das organizações e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos. Esse conceito vai além da simples ausência de doenças mentais, englobando o equilíbrio emocional e psicológico dos funcionários. A Organização Mundial da Saúde (OMS), afirma que a saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza suas habilidades, lida com os estresses normais da vida, trabalha de forma produtiva e contribui para a comunidade. Sendo assim, pode-se destacar que a saúde mental é um componente essencial da qualidade de vida e bem-estar de indivíduos em todos os contextos sociais, além disso, seu impacto nas organizações tem ganhado uma relevância crescente nos últimos anos.

Segundo Bojart (2004, p.33),

a Saúde Mental no Trabalho é uma área de conhecimento, cujo propósito é o estudo da dinâmica, da organização e dos processos do trabalho, visando à promoção da saúde mental do trabalhador, por meio de ações diagnósticas, preventivas e terapêuticas eficazes.

O conceito de Saúde Mental deve abranger a totalidade do ser humano, incluindo seus aspectos biopsicossociais, o contexto social em que está inserido e a fase de desenvolvimento em que se encontra. Nessa perspectiva, podemos compreender a Saúde Mental como um estado de equilíbrio em constante evolução, resultado da interação do indivíduo com seus diversos ecossistemas, que incluem tanto seu ambiente interno quanto externo, suas características orgânicas e seus antecedentes pessoais e familiares (FONSECA, 1985).

A partir das últimas décadas do século XX, observa-se um aumento significativo no interesse pela saúde mental dos trabalhadores. Além disso, é importante destacar que a ligação entre o sofrimento e/ou as condições psicológicas adversas com o ambiente de trabalho está começando a ser gradualmente reconhecida pela sociedade em geral (JACQUES; AMAZZARAY, 2006). Em um cenário corporativo cada vez mais competitivo e exigente, as organizações reconhecem a necessidade de investir em recursos humanos de alta qualidade. Entretanto, a qualidade do trabalho não se restringe apenas à competência técnica dos colaboradores, mas também à sua saúde mental. Conclui-se, portanto, que a saúde mental no ambiente de trabalho vai além de simplesmente evitar doenças psicológicas. Envolve criar um ambiente que promova o bem-estar emocional, psicológico e social dos funcionários. Isso inclui a gestão adequada do estresse ocupacional, a promoção de relacionamentos saudáveis, o estímulo à resiliência e a prevenção do esgotamento profissional. Quando as organizações priorizam a saúde mental de seus colaboradores, estão investindo não apenas em sua equipe, mas também em sua própria sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Vale destacar que o estresse é percebido de diversas formas e com diferentes graus de intensidade pelos indivíduos, resultando em níveis de estresse singulares. É amplamente reconhecido que existe uma relação íntima entre o trabalho e o desenvolvimento de problemas de saúde, uma conexão que tem sido objeto de estudo em pesquisas científicas por muitas décadas (DEJOURS, 1992).

O estresse pode ser definido como a resultante da relação entre as demandas do trabalho e as características individuais da pessoa, surgindo quando as exigências do emprego não estão alinhadas com as necessidades, expectativas ou habilidades do trabalhador (MARTINS; GUIMARÃES, 2004).

Diversos elementos contribuem para o surgimento do Estresse Ocupacional (EO), dos quais pode-se citar a globalização da economia, a racionalização e centralização das empresas, a crescente pressão competitiva, as constantes inovações tecnológicas e econômicas, bem como o encurtamento do ciclo produtivo, são alguns desses fatores. Como resultado, os trabalhadores muitas vezes se veem obrigados a passar por processos de reciclagem e adaptação, cuja recuperação individual pode ser desafiadora (LEVI, 1988).

Guimarães e Freire (2004) destacam que a acumulação de demandas, longas jornadas de trabalho e elevados níveis de responsabilidade, quando combinados, podem sobrecarregar significativamente os esforços mentais de um indivíduo. A relação entre saúde mental e desempenho no trabalho é evidente. Funcionários que sofrem de problemas de saúde mental, como ansiedade ou depressão, têm maior probabilidade de faltar ao trabalho, ter baixa produtividade e cometer erros. Além disso, a falta de apoio à saúde mental pode resultar em altos índices de rotatividade de funcionários, aumentando os custos de recrutamento e treinamento. Portanto, promover a saúde mental dos colaboradores não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também de eficiência e lucratividade organizacional.

De acordo com Karasek (1979), locais de trabalho que presumivelmente apresentam altos níveis de estresse fisiológico estão associados a uma demanda quantitativa intensa e/ou a uma margem de decisão limitada. Sendo assim, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção da saúde mental no local de trabalho. Quando as organizações adotam uma cultura que valoriza a abertura, a empatia e o suporte mútuo, os funcionários se sentem mais à vontade para abordar questões relacionadas às suas preocupações emocionais e se sente mais confortáveis a buscar ajuda quando necessário. Isso contribui para a prevenção de problemas de saúde mental e para a criação de um ambiente mais saudável e resiliente. Neste contexto, a saúde mental desempenha um papel crítico no sucesso e na sustentabilidade das organizações. Portanto, é fundamental que as organizações reconheçam a sua importância e adotem políticas e práticas que promovam o bem-estar emocional e psicológico de seus colaboradores. Somente assim pode-se construir um ambiente de trabalho mais humano e sustentável.

Quando existe um equilíbrio entre as condições de trabalho e os fatores humanos, o emprego promove o desenvolvimento do autoconceito e da autoconfiança, aumenta a motivação, a capacidade e a satisfação no trabalho, além de melhorar a saúde geral. No entanto, caso haja desequilíbrio nessa relação, os efeitos podem se manifestar de diversas maneiras. A partir da insatisfação no ambiente profissional, podem surgir efeitos psicológicos, mudanças no comportamento, consequências psicofisiológicas e, em alguns casos, incidentes e acidentes de trabalho. É importante ressaltar que esse conjunto de efeitos psicológicos, alterações comportamentais e implicações psicofisiológicas é caracterizado como um estado de estresse (GUIMARÃES; SIEGRIST; MARTINS, 2004). Sendo assim, a importância de promover a saúde psicológica e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho não pode ser subestimada. Estudos demonstram que funcionários com boa saúde mental são mais engajados, resilientes e produtivos. Eles apresentam maior satisfação no trabalho, têm menos absenteísmo e rotatividade, além de serem mais propensos a contribuir com ideias inovadoras e soluções criativas.

Ressalta-se que as organizações são compreendidas como sistemas complexos que



dependem da motivação de seus colaboradores para alcançar o sucesso. O sistema que se denomina “organização” consiste nas atividades realizadas por indivíduos; o que transforma essas atividades em um sistema é a coordenação dos esforços de diferentes pessoas (ZANELLI; ANDRADE et al. 2004). Um ambiente de trabalho saudável, que valoriza a saúde mental dos colaboradores, cria uma cultura organizacional positiva. Ao adotar medidas para promover o bem-estar, as organizações demonstram seu compromisso com a saúde e o bem-estar dos funcionários. Como destacou Richard Branson, fundador do Grupo Virgin, “os clientes não vêm primeiro. Os funcionários vêm em primeiro lugar. Se você cuidar de seus funcionários, eles cuidarão dos clientes”. Assim, quando os colaboradores depositam confiança na empresa em que estão empregados e experimentam o sentimento de serem zelados por ela, naturalmente intensificam sua performance e transmitem essa dedicação aos processos e clientes que atendem.

Segundo Bispo (2013), a motivação é uma responsabilidade fundamental do indivíduo. Cabe ao líder identificar as necessidades específicas de cada colaborador, a fim de determinar a melhor abordagem para estimular a motivação necessária, resultando em um aprimoramento do desempenho individual e, conseqüentemente, da equipe como um todo. Os líderes devem ser proficientes em suas estratégias para promover a motivação, permitindo que todos alcancem eficazmente as metas organizacionais. Sendo assim, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no bem-estar mental e emocional dos colaboradores. Ao reconhecer a importância do aspecto humano dentro das organizações, busca-se promover um ambiente de trabalho saudável. Isso é feito através do estabelecimento de relações interpessoais saudáveis, oferecendo um ambiente seguro e proporcionando oportunidades de crescimento e reconhecimento aos funcionários. Nos últimos anos, houve uma mudança significativa na percepção da saúde mental no ambiente de trabalho. Antes, questões de saúde mental eram frequentemente estigmatizadas e negligenciadas, mas hoje elas estão sendo reconhecidas como um componente crítico do bem-estar global dos funcionários. Isso se deve, em parte, ao aumento das taxas de estresse, ansiedade e depressão no local de trabalho, que têm impactos diretos na produtividade e na satisfação dos funcionários.

A famosa hierarquia de necessidades de Maslow, proposta pelo psicólogo americano Abraham Maslow, baseia-se na ideia de que cada ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Essa teoria apresenta uma divisão hierárquica, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Segundo Maslow (1954), as necessidades básicas, como segurança, pertencimento e reconhecimento, devem ser atendidas para que um indivíduo possa alcançar seu potencial máximo. A gestão de pessoas, ao oferecer um ambiente de trabalho seguro, estabelecer relações interpessoais saudáveis e proporcionar oportunidades de crescimento e reconhecimento, contribui para o bem-estar mental e emocional dos colaboradores. Dessa forma, as organizações podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional, onde os funcionários se sintam valorizados, motivados e capazes de lidar com os desafios do trabalho. Esse cuidado com o aspecto humano resulta em colaboradores mais saudáveis, engajados e produtivos, beneficiando tanto os indivíduos quanto as organizações como um todo. Ressalta-se, portanto, que são inúmeros os benefícios de possuir uma liderança eficaz nas organizações, pois cabe a ela a grande responsabilidade de orientar e desenvolver indivíduos para alcançar os objetivos da empresa. Assim sendo, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial para que todo o processo de satisfação seja bem-sucedido, pois o vínculo que conecta a satisfação dos colaboradores, a organização e os clientes dependem inteiramente de líderes que buscam a excelência e o bem-estar

daqueles que os cercam. Assim, funcionários motivados produzem serviços de qualidade, o que resulta em clientes satisfeitos e contentes que recomendam e promovem a organização perante a sociedade como uma empresa exemplar.

De acordo com Fiedler (1967), a “adequação situacional” é determinada por três elementos: as interações líder-seguidores, a estrutura da tarefa e a posição e influência do líder. As interações líder-seguidores se referem ao nível de confiança que os seguidores depositam em seu líder. A estrutura da tarefa indica o grau de compreensão que o líder e seus seguidores têm em relação à tarefa em questão. A posição e influência do líder estão relacionadas à medida em que o líder tem poder para exercer influência, como a capacidade de oferecer recompensas positivas ou negativas, sobre a situação. Fiedler (1967) afirma que a experiência tem demonstrado que o líder é, sem dúvida, o elemento individual mais crucial para moldar o desempenho da equipe. Sendo assim, o modelo de Fiedler também requer que o líder estabeleça sua posição. Neste contexto, os líderes também têm a responsabilidade de criar uma cultura organizacional que valorize a saúde mental. Isso implica em promover a importância do autocuidado, do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e da busca por ajuda quando necessário. Os líderes devem incentivar um ambiente onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas dificuldades emocionais e procurar apoio, sem medo de estigma ou represálias. Ao promover essa cultura, os líderes ajudam a reduzir o estigma associado às doenças psicológicas e encorajam uma abordagem mais aberta e solidária.

Neste contexto, Goleman (2015) destaca que a liderança deve priorizar o desenvolvimento da inteligência emocional, enfatizando a aquisição de habilidades interpessoais e a promoção da saúde mental na cultura organizacional. Isso é essencial para preservar os limites físicos, mentais, espirituais, emocionais e sociais dos colaboradores, prevenindo possíveis transtornos que poderiam afetar tanto os indivíduos quanto a empresa. O autor enfatiza um ponto fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações: a importância da inteligência emocional e da promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. A liderança desempenha um papel crítico nesse processo, uma vez que tem o poder de moldar a cultura organizacional. Priorizar o desenvolvimento da inteligência emocional é reconhecer que a capacidade de compreender e gerenciar as emoções é tão importante quanto as habilidades técnicas. Isso é especialmente relevante em ambientes de trabalho onde a pressão e o estresse são comuns. Líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de estabelecer relações interpessoais sólidas, resolver conflitos de maneira construtiva e criar um clima de trabalho positivo.

Em última análise, Goleman (2015), destaca a importância de uma liderança que vai além dos resultados financeiros, priorizando o bem-estar das pessoas como um fator-chave para o sucesso duradouro das organizações. A preocupação com os limites físicos, mentais, espirituais, emocionais e sociais dos colaboradores é um sinal de liderança consciente e compassiva. Isso não apenas preserva a saúde dos indivíduos, mas também cria um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável.

O psiquiatra Bressan (2020), enfatiza a importância do autoconhecimento como um passo fundamental para compreender e estabelecer relacionamentos adequados, aliás, ter clareza sobre si mesmo é crucial para promover interações saudáveis no ambiente de trabalho. Neste contexto, o autoconhecimento desempenha um papel fundamental, pois quando os colaboradores têm clareza sobre suas próprias emoções, necessidades, valores e limitações, eles estão mais bem preparados para interagir de forma construtiva com colegas, subordinados e superiores. Isso pode levar a uma comunicação mais eficaz, resolução de conflitos mais harmoniosa e maior empatia no local de trabalho. Além disso, o autoconhecimento também está ligado à inteligência emocional, que, como mencionado



anteriormente, é fundamental para a liderança eficaz. Líderes que se conhecem bem são mais capazes de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções, o que os torna mais capacitados para liderar equipes de maneira inspiradora e compassiva. Sendo assim, promover o autoconhecimento no ambiente de trabalho pode ser feito por meio de programas de desenvolvimento pessoal, treinamento em habilidades interpessoais e práticas de autorreflexão. Ao investir nesse aspecto, as organizações podem contribuir para a formação de colaboradores mais conscientes e habilidosos, o que é essencial para a construção de uma cultura de trabalho saudável e produtiva.

Evans, Henderson e Thornicroft (2013) ressaltam a importância da saúde mental e sua relação direta com o surgimento de doenças crônicas, destacando que, muitas vezes, estas são desencadeadas pelo estresse e pela falta de conscientização no ambiente profissional. Isso reforça a necessidade de as organizações investirem em políticas e práticas que promovam o bem-estar mental dos colaboradores como parte integral de sua cultura empresarial. Essa interconexão entre saúde mental e física enfatiza a necessidade premente de que a gestão de pessoas nas organizações assuma um papel ativo na promoção do bem-estar mental de seus colaboradores. Isso não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente. Colaboradores saudáveis, tanto mentalmente quanto fisicamente, são mais produtivos, engajados e resilientes, como já mencionado.

No entanto, Evans, Henderson e Thornicroft (2013), lança luz sobre uma preocupação crucial que afeta tanto os indivíduos quanto as organizações, sendo assim, a relação direta entre a saúde mental e o surgimento de doenças psicológicas e crônicas é um fator que não pode ser subestimado. O estresse crônico, a ansiedade e a depressão podem ter um impacto significativo na saúde física, levando a uma série de condições médicas crônicas, como doenças cardíacas, hipertensão, distúrbios gastrointestinais e muitos outros. Portanto, investir em políticas e práticas que promovam o bem-estar mental dos colaboradores deve ser considerado parte integral da cultura empresarial. Isso envolve a criação de um ambiente de trabalho que seja emocionalmente seguro, com líderes que demonstrem empatia e compreensão. Além disso, as organizações podem oferecer programas de apoio à saúde mental, acesso a profissionais de saúde mental e estratégias para reduzir o estresse no local de trabalho. Ao fazer isso, as empresas não apenas melhoram a qualidade de vida de seus colaboradores, mas também reduzem os custos associados a licenças médicas, absenteísmo e presenteísmo. Além disso, promovem uma cultura de responsabilidade e cuidado que contribui para uma imagem corporativa positiva.

Em resumo, Evans, Henderson e Thornicroft (2013) evidencia a importância da saúde mental no ambiente de trabalho e a necessidade de as organizações adotarem medidas concretas para promover o bem-estar mental de seus colaboradores. Essas ações não apenas beneficiam os indivíduos, mas também contribuem para o sucesso e a sustentabilidade das empresas em um mundo cada vez mais consciente da importância da saúde mental. Para garantir a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, as empresas podem implementar uma série de práticas. Isso inclui oferecer programas de apoio psicossocial, acesso a terapia ou aconselhamento, criar espaços de trabalho seguros e inclusivos, promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, além de investir em treinamentos sobre saúde mental e resiliência. Além disso, é essencial combater o estigma associado à saúde mental, além de encorajar a abertura e a comunicação sobre problemas psicológicos, sendo fundamental para criar um ambiente de trabalho acolhedor e solidário. Em suma, as estratégias de prevenção e combate de doenças psicológicas dentro das empresas envolvem a conscientização, a educação, a criação de políticas favoráveis ao bem-estar, programas de promoção da saúde mental, um ambiente de trabalho inclusivo e o papel ativo dos líderes. Ao adotar essas estratégias, as empresas não apenas cuidam

da saúde mental de seus colaboradores, mas também criam um ambiente propício para o crescimento, o engajamento e o sucesso de todos.

Dentre os principais resultados desta pesquisa destacam-se a clara relação entre a liderança eficaz e o desempenho das equipes. Observa-se que líderes competentes desempenham um papel fundamental na motivação, no engajamento e no desenvolvimento dos membros da equipe, o que, por sua vez, impacta positivamente a realização dos objetivos organizacionais. A relevância desses resultados para este estudo reside na confirmação da importância da liderança como fator crítico para o sucesso das equipes e, consequentemente, para o alcance dos objetivos da organização. Essa pesquisa contribui para uma compreensão mais profunda da dinâmica entre líderes e suas equipes, fornecendo insights valiosos que podem orientar práticas de gestão mais eficazes. A realização deste estudo é de suma importância, uma vez que oferece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias de liderança mais informadas e eficazes, que podem levar a um melhor desempenho das equipes e, por fim, ao sucesso sustentável das organizações. Além disso, destaca a necessidade contínua de investir no desenvolvimento de líderes competentes e no fortalecimento de suas habilidades de liderança, o que pode ter um impacto positivo duradouro no ambiente de trabalho e na realização dos objetivos empresariais.

### 3. CONCLUSÃO

A pesquisa abordou a questão da saúde mental e bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, analisando sua importância, impacto nas organizações e estratégias de promoção. Ao longo desta, foram explorados os conceitos de saúde mental e bem-estar, destacando sua influência no desempenho individual e coletivo, produtividade, satisfação no trabalho e clima organizacional. Além disso, investigou-se como a gestão de pessoas pode atuar na promoção do bem-estar mental e emocional dos colaboradores e quais estratégias podem ser adotadas para minimizar seus efeitos negativos, considerando as crescentes demandas e pressões no ambiente corporativo. Também explorou como a acumulação de demandas, longas jornadas de trabalho e elevados níveis de responsabilidade impactam o equilíbrio emocional dos funcionários.

A promoção da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho é fundamental para as organizações. Portanto, conclui-se que através de estratégias que incluem a conscientização sobre a importância da saúde mental, a implementação de programas de apoio psicológico, a criação de um ambiente de trabalho saudável, o desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes e a redução de demandas excessivas, as organizações podem contribuir significativamente para o bem-estar de seus funcionários. Isso, por sua vez, leva a uma série de benefícios para as organizações, incluindo maior produtividade, menor absenteísmo, melhor satisfação dos funcionários e um clima organizacional mais positivo. Portanto, a resposta para o problema de pesquisa destaca que a promoção da saúde mental e do bem-estar no local de trabalho é essencial, e as estratégias apropriadas podem ser adotadas para alcançar esse objetivo, trazendo vantagens tanto para os colaboradores quanto para as organizações.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que a saúde mental no ambiente de trabalho é uma preocupação crescente, uma vez que está intimamente ligada ao desempenho organizacional. Funcionários que enfrentam problemas de saúde mental são mais propensos a faltar ao trabalho, ter baixa produtividade e cometer erros, afetando diretamente a eficiência das organizações. Foi discutida a importância da liderança eficaz na promoção do bem-estar dos colaboradores, enfatizando a necessidade de líderes emocio-



nalmente inteligentes que compreendam e apoiem a saúde mental de suas equipes. Também se destacou a relação entre a saúde mental e o surgimento de doenças psicológicas e crônicas, ressaltando a necessidade de as organizações investirem em políticas e práticas que promovam o bem-estar mental como parte integral de sua cultura empresarial.

As limitações desta pesquisa incluem a ênfase em uma revisão bibliográfica, com a falta de dados empíricos e estudos de caso específicos. Além disso, a complexidade do tema da saúde mental no ambiente de trabalho torna difícil abordar todas as nuances em um único trabalho. Futuras pesquisas podem se concentrar em estudos de caso e análises empíricas para complementar os insights teóricos apresentados.

Em resumo, esta pesquisa destaca a importância da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, demonstrando que esses aspectos são fundamentais para o sucesso das organizações. As estratégias de promoção da saúde mental, a liderança eficaz e a conscientização sobre o tema são cruciais para criar um ambiente de trabalho saudável e sustentável. A gestão de pessoas desempenha um papel central nesse processo, com líderes desempenhando um papel-chave na promoção do bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores. Portanto, é fundamental que as organizações reconheçam a importância da saúde mental e adotem políticas e práticas que promovam o cuidado com seus funcionários, resultando em equipes mais produtivas e empresas mais bem-sucedidas.

## Referências

- BISPO, P. Motivação: por onde devo começar? 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4216/motivacao-por-onde-devo-comecar.html>. Acesso em: 17 novembro 2023;
- BOJART, L. Justificativas para iniciar o debate jurídico no Brasil sobre a saúde mental no trabalho. Congresso Internacional sobre a Saúde Mental no Trabalho, v.1. Goiânia: **Anais eletrônicos**, 2004;
- BRESSAN, R. A. Autoconhecimento e bem-estar mental: uma revisão sistemática. v. 47, n. 1, p. 1-7. São Paulo: **Revista de Psiquiatria Clínica**, 2020;
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho. São Paulo: **Cortez**, 1992;
- EVANS, S. L.; HENDERSON, C.; THORNICROFT, G. Conhecimento público, atitudes e comportamento em relação às pessoas com doenças mentais na Inglaterra de 2009 a 2012. v. 202, n. 55, p. 51-57. **The British Journal of Psychiatry**, 2013;
- FIEDLER, F. E. Teoria da efetividade da liderança. Nova York: **McGraw-Hill**, 1967;
- FONSECA, A. F. Psiquiatria e Psicopatologia. Lisboa: **Fundação Calouste Goulbenkian**, 1985;
- GUIMARÃES, L.; FREIRE, H. Série Saúde Mental e Trabalho. v.2. São Paulo: **Casa do Psicólogo**, 2004;
- GUIMARÃES, L.; GRUBITS, S. Saúde mental e trabalho. v.3. São Paulo: **Casa do Psicólogo**, 2004;
- GUIMARÃES, L.; SIEGRIST, J.; MARTINS, D. Modelo teórico de estresse ocupacional: desequilíbrio entre esforço-recompensa no trabalho. v.2. São Paulo: **Casa do Psicólogo**, 2004;
- JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho bancário e Saúde Mental no paradigma da excelência. v. 20, n. 1. Porto Alegre: **Boletim da Saúde**, 2006;
- KARASEK, R. Demanda de trabalho, latitude de decisão de trabalho e Tensão Mental: Implicações para o Redesenho do Trabalho. **Ciências Administrativas Trimestral**, 1979;
- LEVI, L. Fatores Psicossociais no Trabalho e sua Relação com a Saúde. São Paulo: **Editores da Universidade de São Paulo**, 1988;
- MASLOW, A. H. Motivation and personality. Nova York, NY: Harper, 1954;
- ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E.B.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: **Artmed**, 2004.

# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES: COMO MELHORAR A PERFORMANCE DA EQUIPE E OS RESULTADOS DA EMPRESA**

*EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT: HOW TO IMPROVE TEAM PERFORMANCE AND COMPANY RESULTS*

Manoel Silva Bastos

**38**

## Resumo

Este estudo buscou compreender sua influência direta na eficácia das empresas. O objetivo geral foi analisar a relação entre cultura organizacional e estratégias de treinamento e desenvolvimento, realçando a importância da compatibilidade cultural. A metodologia incluiu revisão bibliográfica e análise de estudos de caso. As principais conclusões destacam que estratégias alinhadas à cultura organizacional impulsionam a eficácia do treinamento e desenvolvimento. As empresas que investem nessa compatibilidade percebem melhorias na performance das equipes e maior motivação dos colaboradores. Além disso, retenção de talentos e redução da rotatividade são resultados positivos. Em síntese, este trabalho demonstra que o treinamento e desenvolvimento não são apenas investimentos em habilidades, mas em cultura. Quando as estratégias de capacitação estão alinhadas com os valores e práticas da organização, elas se tornam um impulsionador crítico do desempenho e do sucesso a longo prazo. Esta pesquisa ressalta a necessidade de considerar a cultura organizacional como fator determinante para a eficácia das estratégias de treinamento e desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Treinamento de Colaboradores. Desenvolvimento Profissional. Performance da Equipe e Resultados Empresariais.

## Abstract

This study sought to understand its direct influence on the effectiveness of companies. The general objective was to analyze the relationship between organizational culture and training and development strategies, highlighting the importance of cultural compatibility. The methodology included a literature review and case study analysis. The main conclusions highlight that strategies aligned with organizational culture boost the effectiveness of training and development. Furthermore, talent retention and reduced turnover are positive results. In summary, this work demonstrates that training and development are not just investments in skills, but in culture. When enablement strategies are aligned with the organization's values and practices, they become a critical driver of long-term performance and success. This research highlights the need to consider organizational culture as a determining factor for the effectiveness of training and development strategies.

**Keywords:** Employee Training. Professional development. Team Performance and Business Results.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem uma grande influência no comportamento dos colaboradores e reflete os valores, crenças e práticas da organização. É, portanto, crucial compreender como a cultura organizacional afeta a eficácia dessas estratégias.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional pode ser vista como um facilitador ou um obstáculo para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores. A cultura pode ser compatível ou pode demonstrar resistência à mudança ou não está alinhada com os objetivos da empresa, as estratégias de treinamento e desenvolvimento podem ser menos eficazes.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e a eficácia das estratégias de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, e será feita uma revisão bibliográfica sobre o tema. O treinamento e desenvolvimento de colaboradores é fundamental para a atividade e desempenho da empresa, uma vez que permite aprimorar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores, preparando-os para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e contribuir de forma mais efetiva para a organização.

Por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento, os colaboradores podem adquirir novas habilidades, aprimorar as já existentes, compreender melhor os processos da empresa e suas necessidades, além de se manterem atualizados em relação às novas tecnologias e práticas do mercado. Tudo isso contribui para aprimorar a qualidade do trabalho e aumentar a produtividade, além de melhorar a motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores.

Assim, investir em treinamento de colaboradores é essencial para que a empresa possa se manter competitiva e garantir o sucesso a longo prazo, além de reter os talentos e reduzir a rotatividade de funcionários. É importante ressaltar que as estratégias de treinamento e desenvolvimento devem estar alinhadas à cultura organizacional da empresa, buscando engajar os colaboradores e incentivar uma cultura de aprendizagem contínua.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para a elaboração deste trabalho foi feita uma revisão bibliográfica descritiva e qualitativa a respeito dos benefícios do treinamento e desenvolvimento de colaboradores para as empresas, a partir dos seguintes descritores: Treinamento e desenvolvimento de colaboradores, desempenho organizacional, aperfeiçoamento técnico e análise de desempenho.

Alguns dos autores que terão seus trabalhos citados são: Dutra (2002), Prates (2013), Gramigna (2007), entre outros. Os critérios para inclusão dos artigos publicados são os dos últimos 21 anos que abordam a importância do treinamento e desenvolvimento de colaboradores e a importância dessa prática para os resultados da empresa.



## 2.1 Resultados e Discussão

O treinamento e desenvolvimento de colaboradores tem sido uma preocupação constante das empresas ao longo das últimas décadas. Com a globalização e a acirrada competição no mercado, as empresas precisam de equipes qualificadas e motivadas para se manterem competitivas.

Destaca que o treinamento e desenvolvimento de colaboradores não deve ser visto apenas como uma ferramenta para aprimorar habilidades técnicas, mas também para desenvolver competências socioemocionais, como liderança, trabalho em equipe e comunicação. Segundo a autora, essas competências são fundamentais para a formação de equipes de alto desempenho e para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (GRAMIGNA, 2007, p.23).

“O treinamento é o processo pelo qual as habilidades, conhecimentos e atitudes dos empregados são aprimorados para desempenho no trabalho” (GOLDSTEIN, 2002, p. 5). Nesse sentido, o treinamento e desenvolvimento se tornaram fundamentais para aprimorar a capacidade técnica e habilidades dos colaboradores, bem como para melhorar a comunicação e o trabalho em equipe. Além disso, o investimento em treinamento e desenvolvimento é uma forma de valorizar a equipe e reduzir a rotatividade de colaboradores, o que pode gerar economia para a empresa.

Com a pandemia de COVID-19, muitas empresas foram obrigadas a adotar o trabalho remoto em caráter emergencial, o que trouxe diversos desafios para a gestão de pessoas e para a capacitação de colaboradores. Com a mudança para a modalidade home office, a importância do treinamento e desenvolvimento de colaboradores se tornou ainda maior, uma vez que os colaboradores precisam estar preparados para trabalhar em um ambiente virtual, que exige novas habilidades e competências.

Com o objetivo de desenvolver e capacitar seus colaboradores, as empresas têm utilizado uma ampla variedade de ferramentas de treinamento e desenvolvimento. “O desenvolvimento de colaboradores é uma forma de garantir que as habilidades e competências necessárias para o sucesso da empresa estejam presentes em seus funcionários” (CHIAVE-NATO, 2014, p. 201). Que vão desde métodos mais tradicionais, como treinamentos presenciais, até ferramentas mais modernas e inovadoras, como as que permitem o treinamento a distância.

Investir em treinamento e desenvolvimento é uma forma de valorizar o capital humano, promover o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar a performance da equipe e os resultados da empresa (MARRAS, 2018, p. 190).

Dentre as ferramentas mais utilizadas para treinamento presencial, podemos destacar as palestras e workshops, que permitem a apresentação de conteúdos de forma dinâmica e interativa, além de possibilitar a interação entre colaboradores e especialistas em determinados temas. Outra ferramenta que pode ser utilizada em conjunto com as palestras e workshops é o uso de tecnologia, como apresentações em slides, vídeos e simulações, que tornam o treinamento mais dinâmico e atraente para os colaboradores.

Já no que diz respeito ao treinamento a distância, além do e-learning, videoconferências e ferramentas de gamificação, existem outras opções interessantes, como as plataformas de *microlearning*. Essas plataformas são voltadas para a oferta de conteúdos mais

curtos e objetivos, que podem ser acessados pelos colaboradores de forma rápida e simples. Essa modalidade de treinamento é especialmente útil para colaboradores que têm pouco tempo disponível para treinamento ou que precisam acessar conteúdos de forma mais frequente e em horários alternativos.

Ressalta que, nos anos 1980 e 1990, houve uma mudança no enfoque do treinamento e desenvolvimento de colaboradores, que passou a ser visto como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a atuação em um mercado globalizado e em constante transformação. Nesse contexto, surgiram novas abordagens de treinamento, como o e-learning e o coaching, que visam a desenvolver competências específicas e personalizadas para cada colaborador (PRATES, 2013, p. 13).

Por fim, é importante destacar que o uso de ferramentas de treinamento deve ser adaptado às particularidades da empresa e dos colaboradores. Cada empresa possui uma cultura e um conjunto de necessidades específicas, e, por isso, é importante avaliar com cuidado as opções disponíveis e escolher aquela que melhor se adequa aos objetivos de treinamento e desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. É importante destacar que a implementação bem-sucedida desses processos requer um comprometimento contínuo por parte das lideranças e da alta administração, bem como a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios. As organizações que priorizam o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores estão em melhor posição para enfrentar desafios, inovar e prosperar a longo prazo.

Em resumo, a otimização da performance da equipe e dos resultados empresariais por meio do treinamento e desenvolvimento de colaboradores é uma estratégia que não apenas impulsiona a eficiência operacional, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais forte e resiliente. Como tal, essas práticas devem ser consideradas como investimentos essenciais para o crescimento e o sucesso sustentável das empresas em um cenário de negócios cada vez mais competitivo.

### 3. CONCLUSÃO

Neste estudo, foi explorado profundamente o tema “Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores: Como Melhorar a Performance da Equipe e os Resultados da Empresa”. Através da análise de diversas fontes e evidências, pudemos identificar tendências e práticas emergentes no campo do treinamento corporativo.

No atual cenário de negócios, é inegável que o treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores desempenham um papel vital na otimização do desempenho das equipes e no aprimoramento dos resultados organizacionais. As organizações que compreendem a importância de investir em programas de aprendizado contínuo estão se destacando em termos de competitividade e inovação.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel crítico ao liderar as iniciativas de treinamento e ao adaptá-las às necessidades específicas da empresa. Isso promove a formação de equipes mais competentes e alinhadas com as metas da organização.

É igualmente relevante observar que uma cultura de aprendizado está emergindo nas empresas que reconhecem a necessidade de incentivar o desenvolvimento contínuo. Esse ambiente propício à aprendizagem não apenas capacita os colaboradores, mas também os motiva a aprimorar constantemente suas habilidades, resultando em equipes



altamente eficazes.

A presente pesquisa reflete que os benefícios tangíveis desse investimento estão se manifestando em resultados organizacionais cada vez mais sólidos. Equipes bem treinadas e em constante aprimoramento estão demonstrando um desempenho superior em um ambiente empresarial em constante evolução.

Portanto, concluímos que, no ambiente de negócios atual, o treinamento e desenvolvimento contínuo de colaboradores são essenciais para a prosperidade das organizações. A importância de investir nesse processo nunca foi tão evidente, e as empresas que o fazem estão em posição privilegiada para alcançar e manter uma vantagem competitiva. A pesquisa confirma que o treinamento e desenvolvimento de colaboradores continuarão a ser uma peça fundamental na busca por equipes altamente competentes e resultados empresariais duradouros.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Treinamento Empresarial: Desenvolvimento de Habilidades e Competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HUMBERG, Victor. **Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores na Empresa**. Portal Administradores. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-colaboradores-na-empresa>. Acesso em: 30 de abril 2023.

MARTINS, Juliana. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores**. Portal Sólides. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-colaboradores/>. Acesso em: 2 de maio 2023.

PRATES, Daniela Meirelles Andrade. **Treinamento e Desenvolvimento: A Chave para a Gestão de Pessoas**. Revista Científica FAE, v. 16, n. 1, p. 47-54, 2013.

SANTOS, Thales. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores**. Portal Treasy. Disponível em: <https://blog.treasy.com.br/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-colaboradores/>. Acesso em: 1 de maio 2023.

# **A RESPONSABILIDADE ÉTICA APLICADA NA AUDITORIA CONTÁBIL: UM ESTUDO SOBRE A ÉTICA NO PROCESSO DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL DA AUDITORIA CONTÁBIL NAS EMPRESAS**

*ETHICAL RESPONSIBILITY APPLIED IN ACCOUNTING AUDIT: A STUDY ON ETHICS IN THE PROFESSIONAL EXERCISE OF ACCOUNTING AUDIT IN COMPANIES*

Jonathan Dos Santos Alves

39

## Resumo

O estudo ressalta a importância da responsabilidade ética na auditoria contábil, destacando seu impacto no desempenho dos auditores. Ao explorar os princípios éticos que orientam os auditores, o estudo promove transparência e confiabilidade na prática contábil. Além disso, ajuda a identificar desafios éticos enfrentados pelos profissionais, permitindo uma abordagem ética e eficaz para lidar com essas questões. O objetivo geral deste estudo consistiu-se em entender a influência da ética profissional na auditoria contábil, no processo e realização de seus exames, diante de seu parecer nos relatórios. A pesquisa a ser realizada neste trabalho pode ser classificada como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente e à temática proposta ao estudo. A ética na auditoria contábil é fundamental, abrangendo princípios como integridade, imparcialidade e independência. Além de seguir regras, a ética busca garantir confiança e credibilidade nas informações contábeis, protegendo os interesses dos investidores e da sociedade. A falta de ética pode levar a fraudes, perda de confiança e até mesmo à falência da empresa, enfatizando a importância dos auditores em buscar a verdade e transparência.

**Palavras-chave:** Ética Contábil, Ética Profissional, Auditoria Contábil.

## Abstract

The study emphasizes the importance of ethical responsibility in accounting auditing, highlighting its impact on auditors' performance. By exploring the ethical principles guiding auditors, the study promotes transparency and reliability in accounting practices. Additionally, it helps identify ethical challenges faced by professionals, enabling an ethical and effective approach to addressing these issues. The overall goal of this study was to understand the influence of professional ethics in accounting auditing, in the process and conduct of examinations, leading to their opinions in the reports. The research in this work can be classified as a qualitative and descriptive literature review inherent to the proposed study theme. Ethics in accounting auditing is fundamental, encompassing principles such as integrity, impartiality, and independence. Beyond adhering to rules, ethics seeks to ensure trust and credibility in financial information, protecting the interests of investors and society. Lack of ethics can lead to fraud, loss of trust, and even company bankruptcy, emphasizing the importance of auditors in seeking truth and transparency.

**Keywords:** Accounting Ethics, Professional Ethics, Accounting Audit.

## 1. INTRODUÇÃO

A ética profissional do auditor contábil envolve uma série de diretrizes e princípios que os auditores devem seguir para garantir que seu trabalho seja realizado de maneira justa, imparcial e objetiva. Essas diretrizes são estabelecidas por órgãos reguladores e organizações profissionais, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Os auditores devem aderir a um código de ética profissional que define os princípios fundamentais que regem sua conduta. Esses princípios incluem independência, integridade, objetividade, confidencialidade e competência profissional.

A importância desse estudo está em mostrar o quão relevante a responsabilidade ética no âmbito da auditoria contábil, poderá influenciar no desempenho profissional do auditor. Esse estudo pode ajudar a compreender os princípios éticos que guiam os auditores, promovendo uma prática contábil transparente e confiável. Além disso, ao investigar esse tema, é possível identificar desafios éticos enfrentados pelos profissionais da área, permitindo um estudo sobre como esse profissional poderá lidar com essas questões de maneira ética e eficaz.

Este artigo apresenta um estudo sobre a importância da ética na auditoria contábil, com enfoque na responsabilidade ética aplicada às empresas. Procurou-se neste estudo conhecer a resposta do seguinte problema: Como a aplicação da ética profissional na auditoria contábil influencia a obtenção da razoabilidade nos testes e define a responsabilidade do auditor na emissão do parecer?

O objetivo geral deste estudo consistiu-se em entender a influência da ética profissional na auditoria contábil, no processo e realização de seus exames, diante de seu parecer nos relatórios. Tem como objetivo em situações específicas, estar demonstrando como o auditor, possa agir de forma ética e imparcial, na detecção de fraudes e erros da empresa auditada. Busca-se compreender a influência do comportamento ético dos auditores nas empresas auditadas, destacando os principais desafios enfrentados pelos auditores no que tange à sua postura ética no processo de auditoria contábil.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada, desenvolveu-se em uma Revisão de Literatura. Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. A análise de dados foram feitos da forma descritiva com abordagem qualitativa, onde realizou-se estudos sobre o tema “Ética na Auditoria Contábil”, relacionado ao profissional da Contabilidade. Os dados coletados foram analisados qualitativamente, buscando identificar convergências e divergências entre as diferentes fontes, bem como padrões, tendências e boas práticas em relação à ética profissional na auditoria contábil. O escopo da pesquisa consistiu em estudos cujo tema envolvia a discussão sobre a ética profissional na auditoria contábil, e tinha o objetivo de utilizar materiais publicados entre janeiro de 2012 e dezembro de 2022, portanto, nos últimos 10 anos.

Foi realizado um levantamento bibliográfico online onde foram selecionados e analisados livros, dissertações e artigos científicos buscados nas seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online Brazil – SciELO, Portal de Periódicos da CAPES, Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, Google Acadêmico, Biblioteca Digital Brasileira de Te-



ses e Dissertações – BDTD, e Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL. Utilizaram-se as palavras-chave “Ética profissional”, “Ética Profissional na Auditoria Contábil”, “Auditoria Contábil”, “Responsabilidade Ética na Auditoria Contábil”, “NBC TA” e “Responsabilidade do Auditor” para a busca nas bases de dados.

## 2.2 Resultados e discussão

A ética na auditoria contábil é um conceito de grande importância, que envolve uma série de princípios e valores que devem nortear o trabalho dos auditores. A ética trata da conduta correta, honesta e responsável que os auditores devem adotar ao avaliar as demonstrações financeiras das empresas.

A ética na auditoria contábil é baseada na integridade, na imparcialidade e na independência. Os auditores devem ser íntegros, agindo com honestidade e transparência na análise das informações contábeis e financeiras. Eles devem ter uma postura imparcial, sem deixar influenciar por interesses pessoais ou externos. Além disso, devem ser independentes, não estando subordinados nem vinculados à empresa auditada ou a qualquer outra parte envolvida.

É importante destacar que a ética não se resume apenas a seguir as regras e regulamentos. Ela vai além disso, buscando garantir a confiança e a credibilidade das informações financeiras e contábeis das empresas. Os auditores devem agir com responsabilidade e consciência social, visando proteger os interesses dos investidores e da sociedade em geral.

A falta de ética na auditoria contábil pode ter consequências graves, como a possibilidade de fraudes, a perda de confiança dos investidores e, em casos mais extremos, a falência da empresa. Por isso, é fundamental que os auditores sigam um conjunto de princípios éticos e estejam comprometidos com a busca da verdade e da transparência.

Outra definição de Código de Ética:

O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ou compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável (ETHOS, 2000).

Adolfo Sanches Vásquez afirma:

A Ética é a investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma do comportamento dos homens, o da moral, considerando, porém, na sua totalidade e diversidade [...] o valor da Ética como teoria está naquilo que explica e não no fato de prescrever o recomendar com vistas à situação concreta [...]. A Ética parte do fato da existência da moral, isto é, toma como ponto de partida a diversidade de morais no tempo com seus respectivos valores, princípios e normas (VÁSQUEZ, 1990, p. 15).

A ética contábil possui vários benefícios tanto para o auditor fiscal quanto para o auditor de empresas.

Para o auditor fiscal, praticar a ética contábil significa fiscalizar e avaliar as informações tributárias e fiscais das empresas de forma imparcial e transparente. Isso contribui para a confiança no sistema tributário, pois os contribuintes podem ter a certeza de que

estão sendo tratados de maneira justa e correta. Além disso, a ética contábil também auxilia o auditor fiscal a identificar possíveis fraudes e irregularidades, facilitando a detecção de evasão fiscal e evitando prejuízos aos cofres públicos. Com uma atuação ética, o auditor fiscal promove a arrecadação justa de impostos, garantindo a equidade entre os contribuintes.

Já para o auditor de empresas, a ética contábil é vital para garantir a confiabilidade das informações financeiras e contábeis apresentadas pelas empresas. Ao agir de forma ética, o auditor de empresas está verificando as demonstrações financeiras de acordo com os princípios contábeis estabelecidos, o que contribui para a transparência e a credibilidade das informações. Isso é particularmente importante para os investidores, pois eles baseiam suas decisões de investimento nas informações fornecidas pelas empresas. Portanto, um trabalho ético do auditor de empresas ajuda a proteger os investidores contra a apresentação de informações falsas ou imprecisas, evitando perdas financeiras.

Ao seguir os princípios éticos, tanto o auditor fiscal quanto o auditor de empresas contribuem para a manutenção da confiança no sistema contábil e para o fortalecimento das normas e regulamentações contábeis. Isso é fundamental para o bom funcionamento do mercado financeiro e para a estabilidade econômica de um país.

A Ética Profissional pode ser definida como um conjunto de valores e normas que norteiam as condutas dos profissionais para que eles tenham uma boa reputação no ambiente de trabalho. As organizações que possuem profissionais que obedecem a esta Ética o clima é bem mais agradável, o que reflete no bom desempenho das empresas (BARROS, 2010).

A ausência de princípios éticos pode levar a práticas inadequadas, tais como a manipulação de informações financeiras e contábeis, a omissão de dados, o favorecimento de determinados interesses, a evasão fiscal, entre outros.

Para Lisboa (2006, p.24-27) a ética é “uma fonte de direitos do homem, ela o condiciona a impor limites a si próprio, de modo contínuo, de forma a manter o equilíbrio necessário para a vida em sociedade”. O autor define a ética como um ramo filosófico que dedica a examinar questões fundamentais sobre o que é moralmente certo ou errado, bom ou mau, envolvendo juízos de valores difíceis de aplicar. Nesta linha de pensamento, Oliveira *et al.* (2010, p. 23) definem que “a ética é o estudo e a reflexão sobre os valores morais, que se modificam em cada cultura e em Cada época. As noções de certo e errado, o que devemos ou não fazer, são construídas na cultura em que nascemos”.

No caso do auditor fiscal, a falta de ética pode ter impactos negativos para a sociedade como um todo. Quando o profissional age de forma corrupta, ele pode prejudicar a arrecadação de impostos, permitindo a sonegação de tributos por parte de empresas e contribuintes. Isso pode afetar a qualidade dos serviços públicos oferecidos, prejudicando a população em geral. A falta de ética também pode gerar desigualdade no tratamento dado aos contribuintes, favorecendo alguns em detrimento de outros. Isso pode gerar crises de confiança e desestabilizar o sistema tributário como um todo.

Já para o auditor de empresas, a falta de ética contábil pode ter impactos negativos na credibilidade das informações fornecidas pelas empresas. Caso o auditor participe de práticas fraudulentas, ele pode colocar em risco a confiança dos investidores nas demonstrações financeiras apresentadas. Isso pode gerar perdas financeiras significativas e prejudicar a imagem da empresa. A falta de ética também pode afetar a qualidade do trabalho realizado pelo auditor, comprometendo a assertividade das avaliações.

Além disso, a falta de ética contábil pode gerar prejuízos à própria carreira do auditor.



Caso seja comprovada a participação do profissional em práticas inadequadas, seu nome pode ser comprometido no mercado e ele pode ter sua licença profissional revogada. Isso pode prejudicar a carreira do auditor de forma irreversível, tornando difícil a sua recolocação no mercado de trabalho.

O parecer do auditor, tem grande relevância para as empresas auditadas, e para o público em geral, é notório a credibilidade do mesmo nos relatórios, por esse motivo, sua veracidade e transparência dos dados ali contidos, devem ser os mais fidedignos com a realidade. “A opinião do auditor é um documento de inestimável valor para a segurança das decisões de credores e investidores, à medida que sua função profissional é zelar pela fidedignidade e confiabilidade das demonstrações contábeis” (CARDOZO, 1987, p. 13).

Ao observar a importância da transparência no parecer, o autor Lelio Lauretti também expressa sua visão sobre essa conduta de ética profissional:

“A Transparência, como um princípio ético e o desejo de informar tudo aquilo que, no plano empresarial (por exemplo), possa afetar significativamente os interesses dos stakeholders, os quais, mais bem informados, terão melhores condições de analisar os riscos que estão assumindo” (LAURETTI, 2013).

Para evitar práticas indevidas na profissão, o Conselho Federal de Contabilidade criou algumas penas a que estão sujeitas aos contabilistas, seja bom ou mau, em conformidade da Resolução 960 de julho de 2003, art. 25, que consistem em: advertência reservada; censura reservada; censura pública; multa; suspensão do exercício profissional e até o cancelamento do registro profissional na classe (CFC, 2003).

Além disso, outra prática importante do auditor, está em seus esforços para a obtenção da razoabilidade nas demonstrações contábeis, um dos principais fatores que seu parecer deve apontar positivamente nos dados do relatório, isso gera uma credibilidade para empresa auditada frente a futuros novos investidores, quanto melhor posicionamento no mercado. A razoabilidade refere-se à avaliação crítica e lógica dos dados financeiros apresentados pela empresa auditada.

Os auditores utilizam várias técnicas para verificar a razoabilidade das informações contábeis, garantindo que elas sejam precisas, confiáveis e estejam de acordo com os padrões contábeis e regulamentações aplicáveis.

Uma das principais técnicas usadas para avaliar a razoabilidade é a revisão analítica. Nesse processo, o auditor analisa as relações entre diferentes conjuntos de dados financeiros. Por exemplo, ele pode comparar as receitas de vendas com os custos associados para garantir que as margens de lucro sejam consistentes com os períodos anteriores e com a indústria em que a empresa opera. Da mesma forma, ele pode analisar as despesas em relação às receitas para verificar se os gastos estão em linha com as atividades operacionais da empresa.

Além da revisão analítica, os auditores também consideram outros fatores, como o ambiente de controle interno da empresa, políticas contábeis utilizadas e eventos subsequentes que possam afetar as demonstrações financeiras. A razoabilidade na auditoria contábil envolve uma avaliação cuidadosa e fundamentada das informações financeiras para garantir sua integridade e precisão, proporcionando aos stakeholders confiança nas demonstrações contábeis da empresa auditada.

A falta de ética por parte de um auditor pode comprometer a integridade do sistema financeiro, afetando negativamente empresas, investidores e a economia como um todo.

É por isso que a ética é uma parte fundamental da profissão de auditoria, garantindo a confiabilidade e integridade das informações financeiras.

### 3. CONCLUSÃO

A ética profissional na auditoria contábil é de extrema importância para garantir a integridade, transparência e confiança no processo de auditoria. A auditoria contábil e sua ética, implica em seguir padrões morais e princípios que orientam as ações dos auditores, como a honestidade, imparcialidade e responsabilidade.

A aplicação da ética profissional na auditoria contábil desempenha um papel crucial na obtenção da razoabilidade nos testes. Quando os auditores aderem a padrões éticos rigorosos, como honestidade, imparcialidade e integridade, eles realizam os testes de forma justa, objetiva e completa. Isso significa que as evidências obtidas durante a auditoria são confiáveis e representam de maneira precisa a situação financeira da entidade auditada. Além disso, a ética profissional guia o auditor na interpretação das informações, na avaliação de possíveis conflitos de interesse e na tomada de decisões éticas ao lidar com situações complexas durante a auditoria.

Quanto à responsabilidade do auditor na emissão do parecer, a ética profissional é fundamental para garantir que o auditor cumpra suas obrigações de forma ética e responsável. O auditor deve basear seu parecer nas evidências coletadas durante a auditoria, garantindo que ele seja objetivo, imparcial e fiel à realidade financeira da organização auditada. O cumprimento rigoroso dos padrões éticos fortalece a confiança no parecer emitido pelo auditor, pois demonstra a integridade do processo e a responsabilidade do auditor ao afirmar a veracidade das demonstrações financeiras da empresa auditada.

Conclui-se que a aplicação da ética profissional na auditoria contábil desempenha um papel fundamental na obtenção da razoabilidade nos testes e na definição da responsabilidade do auditor na emissão do parecer. Isso não apenas fortalece a confiança nas demonstrações financeiras, mas também preserva a reputação dos profissionais envolvidos e promove a transparência e a confiança no mercado.

### Referências

BARROS, M. F. R. **A ética no exercício da profissão contábil**. 2010. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: Acesso em: 2 de out. 2023.

CARDOZO, Julio Sergio, de Souza. **Relatórios e pareceres de auditoria**, São Paulo, Ed. Atlas 1987.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Abordagens éticas para o profissional contábil**. Brasília, CFC, 2003. Disponível em: Acesso em: 2 de out. 2023.

ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. Versão 2000, 13p. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Etica\\_internet.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Etica_internet.pdf)>. Acesso em: 2 de out. 2023.

LAURETTI Lelio. **O Princípio da Transparência no contexto da governança corporativa**. (2013). Disponível em: <https://www3.ethos.org.br>. Acesso em: 01 de nov. 2023.

LISBOA, L. P. **Ética geral e profissional em contabilidade** / Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras; direção geral Eliseu Martins – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1997. 7ª reimpressão, FINECAFI, 2006.

OLIVEIRA, A. P.; ORÇO, C. L.; GUIDANI E. R.; I. B. **Ética e sociedade** – Joaçaba: Unoesc virtual, 2010.

VASQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 12.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira: 1997.



# **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR BUSINESS GROWTH*

Sávio Max da Silva Rocha

Isabella Cristina dos Santos

**40**

## Resumo

As diversas modificações no panorama mundial favorecem mudanças significativas nos processos produtivo e gerencial em várias atividades organizacionais. Diante deste cenário, este artigo propõe-se a analisar a importância do planejamento estratégico organizacional no gerenciamento das empresas em um mercado competitivo. Esta pesquisa teve como objetivo geral realizar um levantamento bibliográfico acerca da importância do planejamento estratégico no âmbito empresarial como ferramenta para o crescimento e especificamente destacar as vantagens que esta ferramenta proporciona. Foi realizada uma revisão de literatura, sob o ponto de vista teórico, mediante interpretação e análise de publicações científicas realizadas no período de 2013 a 2023, utilizando as seguintes bases de dados: *Scientific Electronic Online* (SciELO), Google Acadêmico, EBSCO *Information Services* e Portal de Periódicos CAPES/MEC. Os resultados alcançados comprovam e defendem que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o alcance dos objetivos de uma organização, especialmente diante das profundas transformações nas naturezas dos negócios e a reforma das estratégias empresariais.

**Palavras-chave:** Planejamento, Estratégia, Empresas.

## Abstract

The various changes in the global panorama favor significant changes in the production and management processes in various organizational activities. Given this scenario, this article aims to analyze the importance of organizational strategic planning in the management of companies in a competitive market. This research had the general objective of carrying out a bibliographical survey about the importance of strategic planning in the business context as a tool for growth and specifically highlighting the advantages that this tool provides. A literature review was carried out, from a theoretical point of view, through interpretation and analysis of scientific publications carried out in the period from 2013 to 2023, using the following databases: *Scientific Electronic Online* (SciELO), Google Scholar, EBSCO *Information Services* and CAPES/MEC Journal Portal. The results achieved prove and defend that strategic planning is a fundamental tool for achieving an organization's objectives, especially in the face of profound changes in the nature of business and the reform of business strategies.

**Key-words:** Planning, Strategy, Companies.



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas necessitam desenvolver vantagens competitivas, que façam com que elas estejam sempre um passo à frente dos seus concorrentes. Isto não é diferente para pequenas empresas que lutam para conseguirem seu espaço em um mercado tão competitivo. Com isso as tomadas de decisões se tornaram complexas visto que precisam ser pensadas e analisadas através de dados que permitam ao administrador realizar o seu trabalho da melhor maneira possível.

Desta maneira surge o planejamento estratégico como ferramenta essencial. Com o aumento da globalização, a competitividade e a busca por ferramentas que auxiliam na gestão aumentaram na mesma proporção. Em um ambiente inconstante, em que mudanças acontecem a cada momento em função do processo de desenvolvimento da tecnologia, da informação e das novas demandas sociais, o planejamento estratégico precisa ser contínuo e reavaliado constantemente buscando sempre prever eventos externos e internos, com o objetivo de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Diante do pressuposto, estabeleceu-se a seguinte pergunta norteadora: De que maneira o planejamento estratégico pode beneficiar as empresas?

Esta pesquisa foi relacionada a importância do planejamento estratégico no âmbito empresarial, através de uma revisão de literatura. Tem como objetivo geral identificar a importância do planejamento estratégico para soluções de problemas e melhorias de gestão de empresas e especificamente conceituar e caracterizar este tipo de planejamento.

Sem um planejamento estratégico adequado, devido ao mercado competitivo, a sobrevivência de uma empresa é ameaçada. É através desta ferramenta que a organização consegue se diferenciar da concorrência, aproveitar oportunidades perante as mudanças e alcançar os resultados almejados. Desta forma, entende-se que esta pesquisa é de grande relevância científica e social, devido a importância do aumento de estudos neste campo com o objetivo de buscar benefícios ambientais, sociais e financeiros para o âmbito empresarial.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Foi realizada uma revisão de literatura do tipo qualitativa e descritiva acerca da importância do planejamento estratégico. A pesquisa foi realizada através de acesso online nas bases de dados, *Scientific Electronic Online* (SciELO), Google Acadêmico e EBSCO *Information Services*, nos meses de Março a Junho de 2023. Para busca das obras foram utilizadas as palavras-chave: em inglês: “*Strategic planning*”, “*Small business management*”, “*Leadership*” e em português: “Planejamento estratégico”, “gestão de empresa”, “liderança”.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos que abordaram o tema pesquisado e que permitiram acesso integral ao conteúdo, publicados no período de 2013 a 2023, em inglês e português. O critério de exclusão foi imposto nos estudos que não estavam em inglês ou português, que não abordaram o tema proposto e não permitiram seu acesso na íntegra.

## 2.2 Resultados e Discussão

Todo processo administrativo se inicia com o planejamento, onde se define os objetivos da empresa e selecionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para empresa e uma trajetória para o sucesso (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015).

Chiavenato e Sapiro (2020, p. 34) afirmam que:

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua. Trata-se de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais.

A princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico. Estas, na maioria dos casos, direcionam a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007).

Um estudo de caso realizado na Companhia Habitacional o Pará (COHAB-PA), que é uma empresa estadual de economia mista atuante nas áreas de habitação, infraestrutura e serviços urbanos, demonstrou que a execução do primeiro plano assegurou o alcance dos objetivos almejados, como também possibilitou novas práticas administrativas, maior participação e engajamento do corpo funcional foram decisivas para o crescimento e afirmação da empresa nos anos em que o planejamento estratégico foi implantado (NASCI-MENTO, 2002).

Ainda de acordo com Nascimento (2002), um novo plano foi elaborado, onde houve uma revisão justificada pela necessidade de realinhamento dos objetivos estratégicos e melhor detalhamento das ações. A metodologia adotada, o processo de elaboração e o conteúdo do segundo plano animavam a empresa a afirmar que se tratava de uma nova COHAB, revigorada, participativa, comprometida com os objetivos e metas do Governo do Estado.

Conforme Zeithaml (2014), toda organização precisa iniciar um processo de desenvolvimento de relacionamento por meio de uma boa prestação de serviço que atenda às necessidades dos clientes. Não adianta desenvolver uma boa estratégia de relacionamento quando não há apoio dos demais departamentos. Faz-se necessário que todos os setores e os colaboradores tenham conhecimento dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

A prospecção é a primeira das fases de venda, e origina-se de um planejamento bem elaborado para definir as metas e ações para se alcançar esses clientes em potencial. Sem a prospecção as fases seguintes não existiriam e a venda não se concretizaria. Portanto, a prospecção deve ser constante em toda empresa e realizada da melhor forma possível, para evitar desperdiçados tempo e dinheiro em uma coisa que não traz retorno para a empresa. O planejamento estratégico de marketing tem como objetivo a prospecção de clientes, traçar metas para alcançar esses clientes, entender as necessidades e desejos, e



se destacar no mercado (ZEITHAML, 2014).

Além de assumir o compromisso de reter ou conquistar novos clientes satisfeitos, as organizações devem estar sempre atualizadas, e prontas a novos desafios, que acontece no mercado dia após dia. O planejamento acompanhado com orientações devidas, ajuda exatamente onde mais se necessita, pois busca manter acordo pleno com lucro, crescendo gradativamente. Chiavenato relata planejamento como sendo parte administrativa:

O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito (CHIAVENATO, 2003, p. 242).

O mesmo autor afirma que nem sempre o planejamento deve ser feito por apenas uma pessoa. O planejamento deve ser participativo e contínuo para que possa ser compartilhado ideias, assim como ouvi-las para saber aonde chegar e qual a forma a seguir, conhecendo a organização num todo, onde a mesma se insere, e qual sua missão e objetivo, a partir desta análise é que se começa a planejar. Importante ressaltar que o planejamento não cuida das decisões a serem tomadas no futuro, mas sim das decisões do presente que irão refletir no futuro.

Em uma outra pesquisa feita por Carpenter *et al.* (2014), na empresa LMG, do segmento de reciclagem e localizada no município de Duque de Caxias - RJ, demonstra a importância de um planejamento estratégico. Anteriormente, a empresa não possuía um planejamento, em seu quadro de funcionários não havia administradores, porém o empreendedor tinha um grande interesse em desenvolver um plano estratégico estruturado para organização.

Através deste estudo, foi possível diagnosticar que as fraquezas da organização eram: maquinário de baixa tecnologia, baixa capacidade produtiva e a falta de planejamento estratégico. Os pontos fortes: reutilização da matéria-prima, credibilidade por atuar no mercado há muito tempo, boa saúde financeira e bom relacionamento com os clientes. Após todo o processo de implantação, os gestores conseguiram elaborar planos de ações que ajudaram a empresa a ser mais competitiva no mercado. Desta forma, passaram a conhecer mais o mercado e compreender a real missão da empresa. Foi possível nortear a organização em sua trajetória, e estabelecer objetivos e metas através da visão. Os valores definidos permitiram que todos conhecessem os princípios e crenças da empresa (CARPENTER *et al.*, 2014).

De acordo com Oliveira (2010), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui. É necessário diagnosticar as competências e as falhas da empresa, para direcionar o processo de planejamento organizacional, para que o administrador tome decisões em termos de recursos, capacidade e habilidade da empresa em desenvolver vantagens competitivas”.

Ressalta-se ainda que é de fundamental importância que as organizações proporcionem treinamento para os seus colaboradores, pois eles são os primeiros clientes fidelizados da empresa. Para se destacar no mercado, as organizações necessitam de se relacionar muito bem com os seus colaboradores, fornecedores e clientes (ZEITHAML, 2014).

Corroborando com estes resultados, Brasil e Ribeiro (2020), afirmam que a competitividade é um atributo indispensável para a organização que deseja se manter no mercado, fazendo com que busca alternativas para se diferenciar no mercado. As organizações são

auxiliadas pelo planejamento estratégico, sabendo que ele é capaz de identificar e analisar pontos fracos e fortes, contribuindo para simulações de diversos cenários e, assim, possibilitando a elaboração de estratégias específicas para cada caso.

As empresas que optam pelo caminho intuitivo, sem um plano de ação elaborado, principalmente em tempos de grandes dificuldades e crise financeira, correm um grande risco de perderem mercado ou até mesmo estão sujeitas a não conseguirem manter-se ativas (CARNEIRO, 2021).

Desta maneira, torna-se evidente que o planejamento estratégico tem como maior vantagem orientar os gestores na tomada de decisão, tornando-as mais assertivas e eficazes. Esta ferramenta contribui também com a obtenção de um grande volume de informações, que serão bastante relevantes para elaborar o plano de ação e implantar procedimentos (CARNEIRO, 2021).

### 3. CONCLUSÃO

A utilização do planejamento nas empresas facilita os gestores a preverem problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminho da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela.

A proximidade com o colaborador, a concorrência, cliente e fornecedores, é um exemplo de ação que faz parte do planejamento, e que possibilita para a organização, uma visão extensa do desempenho e imagens para os clientes. Assim as ações estratégicas, permite que a organização se mantenha no mercado com força e que estabeleça competitividade, fidelizando seus clientes.

Através deste estudo observou-se a necessidade de as organizações estarem a frente da competitividade e com isso o aumento de clientes para a continuidade do crescimento da organização. Conclui-se que é necessário o planejamento adequado para que seja possível ações estratégicas que realmente tragam os resultados esperados para a organização.

### Referências

- BRASIL, I.; RIBEIRO, I. **Planejamento Estratégico**: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. Qualia: a ciência em movimento, 2020.
- CARNEIRO, M. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional em tempos de pandemia**. Monografia do curso de administração. Centro Universitário Crhistus. Fortaleza, 2021.
- CARPENTER, Andressa. ROSINDO, Enaira. COSTA, Rebeca. MURUYAMA, Úrsula. **Planejamento estratégico de PMES**: um estudo de caso no segmento de reciclagem de plástico industrial no estado do Rio de Janeiro. XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Out, 2014, São Paulo, 2014.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. 2018: Atlas, 2018.
- OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**. 28° ed. São Paulo, 2010.



SILVA, L. A. M.; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. **A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão.** Administração de Empresas em Revista, Curitiba, 2015. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232>. Acesso em: 16 set 2023

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas.** Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

ZEITHAML, V. **Marketing de Serviços.** Porto Alegre. AMGH. Editorial. 2014.

# **A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS PARA AS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE AND CONTRIBUTION OF COST MANAGEMENT TO COMPANIE*

Isabela Chaves Costa

Marcelo Almeida

**41**

## Resumo

A gestão de custos é importante na sustentabilidade das empresas. Ela ajuda na análise, controle e otimização dos recursos financeiros necessários para a produção de bens ou serviços. Ajuda na tomada de decisões estratégicas, influenciando diretamente na rentabilidade e na competitividade das empresas. Quando conduzida de maneira eficaz, a gestão de custos permitiu às organizações identificarem oportunidades de redução de despesas, alocação mais eficiente de recursos e maximização dos lucros. O objetivo desde trabalho foi demonstrar como a gestão de custos contribuiu para o aprimoramento dos investimentos no desenvolvimento das organizações. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica onde foram pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados (livros, sites de banco de dados etc.). Dentro do período dos últimos 6 anos (2017-2023). Os locais de busca para a pesquisa foram (livros, sites de banco de dados, revistas e periódicos) acerca do assunto. A conclusão da pesquisa constatou que a gestão de custos não só afeta os resultados financeiros de curto prazo, mas também é fundamental para criar uma base sólida para o crescimento e a durabilidade das empresas ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Gestão de custos. Contabilidade. Controle.

## Abstract

Cost management is crucial for the sustainability of companies. It aids in the analysis, control, and optimization of the financial resources necessary for the production of goods or services. It plays a role in strategic decision-making, directly influencing the profitability and competitiveness of companies. When conducted effectively, cost management has enabled organizations to identify expense reduction opportunities, allocate resources more efficiently, and maximize profits. The objective of this work was to demonstrate how cost management has contributed to the improvement of investments in the development of organizations. The methodology employed was a literature review, where books, dissertations, and scientific articles were researched and selected through searches in various databases (books, database websites, etc.) within the last 6 years (2017-2023). The search locations included books, database websites, journals, and periodicals on the subject. The research concluded that cost management not only affects short-term financial results but is also fundamental in creating a solid foundation for the long-term growth and durability of companies.

**Keywords:** Cost management. Accounting. Control.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de custos é muito importante para as empresas. Isso ajuda os gestores a tomar decisões estratégicas. Eles podem ver quanto custa fazer cada parte do trabalho ou manter os diferentes setores da empresa. Isso ajuda a encontrar maneiras de gastar menos dinheiro e fazer o trabalho de forma mais eficiente. Com essa informação, é possível usar o dinheiro de forma mais inteligente, investindo onde é mais útil e deixando de fazer coisas que não são tão importantes. A falta de controle dos custos pode levar a precificações equivocadas, resultando em prejuízos ou perda de competitividade no mercado.

A pesquisa é importante para que se possa entender, através de conceitos de custos, como as empresas são impactadas por uma gestão de custos eficiente. Portanto, é essencial que as empresas adotem práticas de gestão de custos eficientes como parte de sua estratégia de negócios. Enfatiza-se que o assunto é muito pertinente para ser discutido e pesquisado, assim, este trabalho irá resultar em uma contribuição construtiva para os acadêmicos da instituição de ensino e comunidade servindo como fonte para outras pesquisas.

No cenário econômico onde existe uma acirrada concorrência, as empresas devem sempre buscar novas formas de gerenciar seus recursos de modo que possam diminuir cada vez mais seus custos. Dessa forma é fundamental ter uma gestão de custos para que os negócios tenham uma determinação de preços, dos bens e serviços, gerenciando no alinhamento da estratégia de negócios de uma empresa. A partir do que foi exposto, questionou-se: Qual a importância e as contribuições da Gestão de Custos para as empresas?

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi demonstrar a importância da gestão de custos no desenvolvimento das empresas. E para se alcançar as apropriadas considerações, os objetivos específicos deste trabalho foram apresentar conceitos sobre controle de custos, diferenciando custos fixos de variáveis; Verificar quais são os métodos de custeio que existem no mercado; Demonstrar as dificuldades e os benefícios da gestão de custos para as empresas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho foi classificada como Revisão de literatura qualitativa e descritiva inerente a temática proposta para o estudo. As fontes de pesquisa que foram utilizadas para dar fundamento foram publicadas dentro do período dos últimos 6 anos (2017-2023). Os locais de busca para a pesquisa foram (livros, sites de banco de dados, revistas e periódicos) acerca do assunto. Para encontrar dados e informações para a pesquisa foram estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: “Gestão de custos; Contabilidade; Controle”.

### 2.2 Resultados e Discussão

A contabilidade é como um sistema de rastreamento para coisas que uma empresa possui, como dinheiro e bens físicos (PINTO, 2018). Ela é uma espécie de ciência social que ajuda a controlar e acompanhar essas coisas à medida que elas mudam e se movimen-



tam. Isso significa que a contabilidade é útil para explicar e lidar com tudo o que acontece em uma empresa, desde coisas simples, como comprar uma caneta, até coisas complicadas, como quando empresas se juntam em fusões (PIÑON, 2019).

Ao ser definida como uma ciência social, a contabilidade demonstra efetivamente sua contribuição para a sociedade. As exigências das demonstrações contábeis e a adoção de princípios éticos pela própria administração ilustram exemplos desse papel. No entanto, a contabilidade social pode ser destacada como a especificidade dessa função social (RIBEIRO, 2018).

O objetivo da contabilidade social é mensurar o impacto das ações empresariais no ambiente social (PINTO, 2018). Ele investigará as interações sociais da empresa, principalmente com a sociedade, e buscará minimizar seu impacto. Fornece os dados financeiros necessários para a gestão de custos analisarem, controlar e aperfeiçoar os custos da organização. Essa colaboração entre contabilidade e gestão de custos é vital para manter a saúde financeira, a eficiência e a sustentabilidade de uma empresa.

### 2.2.1 Gestão de Custos

Nesse sentido a Gestão de Custos figura também como um dos pilares no processo decisório das empresas, pois por meio dela é possível efetuar o gerenciamento eficiente das despesas organizacionais. Segundo Piñon (2019), trata-se de uma abordagem que engloba a identificação, classificação, mensuração, registro, comunicação e análise de custos, sendo um elemento-chave para que uma organização atinja seus objetivos em um cenário globalizado. Não é uma prática exclusiva das empresas com fins lucrativos, uma vez que as entidades do terceiro setor também dependem de um sólido entendimento de suas estruturas de custos para avaliar possibilidades de redução de despesas.

Prata (2019) considera que a Contabilidade de Custos possui três funções relevantes:

- a) Auxílio ao planejamento: Fornece dados para que padrões, orçamentos e previsões possam ser realizados;
- b) Ajuda no controle: Acompanha as ocorrências diárias e compará-las com o planejado;
- c) Apoio à tomada de decisões: Possibilita o acesso às informações e valores relevantes para que sejam analisadas as consequências de curto e longo prazo.

Dessa forma, entender os custos de uma organização e compreender sua relevância e desempenho auxilia os gestores na tomada de decisões e na gestão eficaz dos recursos. Existem alguns conceitos que formam a base da conceituação e metodologia na contabilidade de custos. Esses conceitos segundo Prata (2019) precisam estar bem claros e alinhados entre o contador e a gestão da organização para que sejam tratados e auferidos de forma adequada.

Nesse sentido, faz-se necessário distinguir os conceitos de custo e despesa a fim de acalmar o entendimento adotado. Conforme Piñon (2019), os custos são caracterizados como despesas ligadas a bens ou serviços empregados na fabricação de outros bens ou serviços. Acrescentando a essa definição, Crepaldi; Crepaldi (2018) enfatizam que os custos guardam uma relação direta com o processo produtivo e, portanto, somente impactam o resultado por meio dos custos imputados aos produtos vendidos. Quanto às despesas, estas são compreendidas como bens ou serviços consumidos de maneira direta ou indireta na geração de receita.

Resultam em reduções do patrimônio líquido, que podem ser classificadas como diretas, quando relacionadas à receita, ou indiretas, quando ocorrem independentemente do faturamento. As despesas afetam a receita do exercício, mas não estão diretamente relacionadas ao processo produtivo (DIAS, 2022).

A separação entre custos e despesas não é sempre nítida e direta, frequentemente levando à opção de alocar despesas gerais, destinando parte delas os custos e outra parte a despesas. Contudo, essa atribuição muitas vezes é arbitrária e sujeita a imprecisões.

Ao efetuar a correta distinção entre custos e despesas associados à implementação de programas sociais, as organizações sem fins lucrativos estabelecem uma base mais sólida para a determinação dos preços a serem atribuídos a eles. No entanto, para alcançar esse objetivo, é decisivo aprofundar a metodologia de cálculo dos custos (PEREIRA; FARIAS, 2017).

## 2.2.2 Classificação dos Custos

Quanto à distribuição dos produtos, os custos podem ser divididos em custos diretos e custos indiretos (PIÑON, 2019). No que diz respeito aos volumes de produção, os custos assumem representações fixas e variáveis. Os custos diretos para Prata (2019) são custos que decorrem diretamente do fornecimento de um produto ou serviço e não precisam ser alocados porque podem ser mensurados e claramente identificados.

Conforme a descrição de Pinto (2018, p.25), exemplos destes custos englobam matérias-primas e embalagens utilizadas em instalações fabris, bem como os custos de mão de obra (direta) relacionados a fornecedores de serviços. Em contrapartida, os custos indiretos são conceituados como aqueles que “não permitem uma mensuração objetiva, e qualquer tentativa de alocação precisa ser realizada de forma estimada e, em muitas ocasiões, de maneira arbitrária”.

Um exemplo prático é destacado por Pinto (2018) inclui o aluguel e os salários dos cargos administrativos. Ademais, custos que são de pouca relevância, desafiadores e/ou dispendiosos de controlar e calcular, como os custos de eletricidade, frequentemente são designados como custos indiretos.

Por isso é essencial manter uma distinção clara entre custos diretos e indiretos, a fim de evitar equívocos relacionados ao conceito de despesas. Os custos indiretos no entender de Pinto (2018) fazem parte intrínseca das atividades da empresa, enquanto as despesas não guardam relação direta com as operações do negócio.

Outro ponto de dúvida muitas vezes é a diferenciação da força de trabalho, que é à base de cálculo da distribuição da oferta de serviços. A mão de obra pode ser um custo direto e um custo indireto. Quando se refere a gastos com pessoas que efetivamente exercem a função de produzir um produto ou prestar um serviço. Por outro lado, são classificados como mão de obra indireta aqueles que ocupam cargos de supervisão, administração e chefia, bem como aqueles que atuam indiretamente na produção ou prestam serviços como manutenção e controle de qualidade. (PEREIRA; FARIAS 2017).

De acordo com Prata (2019, pg.18):

Quando se refere a gastos com pessoas que efetivamente exercem a função de produzir um produto ou prestar um serviço. Por outro lado, são classificados como mão de obra indireta aqueles que ocupam cargos de supervisão, administração e chefia, bem como aqueles que atuam indiretamente na pro-

dução ou prestam serviços como manutenção e controle de qualidade.

Quando calculado os custos da mão de obra, é essencial levar em conta todos os gastos, incluindo aqueles relacionados a despesas, juntamente com o tempo em que as pessoas não estão trabalhando ou não estão produzindo. Além disso, é fundamental conversar sobre como classificamos os custos de acordo com a quantidade de trabalho, separando os custos que são sempre os mesmos dos que mudam conforme a produção (CREPALDI; CREPALDI, 2018).

Custos fixos são aqueles que ficam sempre do mesmo jeito, não importa quantos produtos façamos ou serviços prestemos, como o aluguel da nossa loja, que não muda. Os custos variáveis, por outro lado, variam conforme fazemos mais produtos ou prestamos mais serviços, como as matérias-primas, que aumentam à medida que produzimos mais. Muitas vezes, as pessoas confundem custos com despesas ao administrar um negócio. Mas essa confusão é mais comum quando prestam serviços do que quando vendem produtos (COSTA, 2021).

A gestão de custos e os métodos de custeio estão intrinsecamente relacionados, pois os métodos de custeio são ferramentas essenciais para a coleta, alocação e análise de informações de custos que são fundamentais para a gestão eficaz dos recursos financeiros de uma organização.

### 2.2.3 Método de Custeio

Nesse sentido, os métodos de custeio tornam-se necessários quando é distribuído os custos corretamente para os produtos ou serviços que é produzido. É importante escolher um método que se ajuste ao tamanho e às necessidades da nossa empresa, garantindo que tenhamos informações úteis para tomadas de decisão (PRATA, 2019). Esses métodos ajudam a calcular os gastos envolvidos na produção ou prestação de serviços e são úteis para decisões que envolvem o gerenciamento e o dinheiro da empresa.

As metodologias de custeio ajudam as organizações a definir tecnicamente seus custos. Destacam-se os métodos mais comuns: custeio por absorção, custeio variável, custeio baseado em atividades (RKW) (SILVA, 2022).

Os métodos de custeio têm como principal objetivo a atribuição precisa dos custos aos produtos, serviços ou departamentos, de modo a permitir uma melhor compreensão e controle dos gastos operacionais de uma organização. Eles visam fornecer informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas, tais como determinar preços de venda, avaliar a rentabilidade de produtos ou linhas de negócios, identificar áreas de eficiência e ineficiência, e, em última instância, otimizar o uso dos recursos da empresa para maximizar os lucros ou atingir outros objetivos financeiros (PRATA, 2019).

Já o método de Custeio Por Absorção ajuda a calcular o custo de um produto ou serviço, considerando todos os gastos envolvidos, sejam eles constantes ou que mudem. Ele garante que todas as despesas relacionadas à produção sejam divididas entre todos os produtos ou serviços. Dessa forma, conseguimos entender melhor quanto realmente custa para fazer cada coisa (ROCHA, 2019).

Para Prata (2019) no método de custeio por absorção, cada coisa que é produzido “absorve” sua parte dos gastos envolvidos na sua fabricação ou prestação de serviço. Se pensarmos nos serviços, é fácil perceber que alguns custos fixos são obrigatórios e precisam ser incluídos no preço final. Importante lembrar que essa absorção é feita atribuindo esses

custos aos diferentes departamentos ou áreas da empresa.

Apesar da relevância do método de custeio por absorção, é evidente que esse método pode gerar distorções na determinação dos custos de produção de bens ou serviços, devido a dificuldades na distribuição dos custos indiretos. Nesse contexto, do ponto de vista gerencial, o método de custeio variável parece mais vantajoso para embasar decisões de natureza gerencial e estratégica (CREPALDI e CREPALDI, 2018).

O custeio variável, ou custeio marginal, segundo Prata (2019) é uma abordagem de contabilidade de custos que se concentra na diferenciação de custos fixos e custos variáveis. É uma técnica valiosa para empresas que desejam entender melhor a estrutura de custos de seus produtos ou serviços e tomar decisões informadas relacionadas à precificação, produção e lucratividade.

Aqui estão os principais conceitos e características do custeio variável:

Custos variáveis são os gastos que mudam conforme a empresa produz mais ou vende mais. Quando a produção aumenta, esses custos sobem, e quando a produção cai, eles diminuem. Alguns exemplos de custos variáveis são os materiais usados na produção, o pagamento para os trabalhadores diretamente envolvidos, as comissões de vendas e o que gastamos com embalagens (SANTOS, 2018, p.22).

A Margem de Contribuição é uma informação importante no custeio variável, e mostra a diferença entre o que uma empresa ganha com as vendas e o quanto gasta com os custos que mudam. Esse dinheiro da margem de contribuição ajuda a pagar as despesas fixas da empresa e depois sobra como lucro. Para calcular, é só fazer a conta: Pegar o que você vendeu e subtrair os custos que variam (ROCHA, 2019).

O Ponto de Equilíbrio é o momento em que a empresa não ganha dinheiro nem perde dinheiro. Nesse momento, o dinheiro que sobra das vendas cobre todos os gastos fixos. Calcular o ponto de equilíbrio é importante para saber quantos produtos ou serviços você precisa vender para pagar todas as contas fixas (DUTRA, 2017).

O custeio variável é um jeito útil de entender os gastos de uma empresa e tomar decisões inteligentes sobre o preço dos produtos, quanto produzir e quanto se ganha. É como uma ferramenta flexível que ajuda a ver todo o dinheiro que entra e sai da empresa, podendo ser usada junto com outras formas de contabilidade para ter uma visão completa das finanças da empresa (PIÑON, 2019).

Existe ainda o Custeio Baseado em Atividades (ABC - Activity-Based Costing), que segundo Dutra (2017) é um método de contabilidade de custos que se concentra na atribuição de custos a produtos, serviços ou atividades com base no consumo real de recursos. Esse sistema de custeio é frequentemente usado em empresas para uma alocação mais precisa de custos, especialmente em situações em que o custeio tradicional não fornece informações detalhadas o suficiente.

A principal vantagem do Custeio Baseado em Atividades é que ele permite uma alocação mais precisa de custos aos produtos ou serviços, identificando quais atividades consomem mais recursos e, portanto, têm um impacto maior nos custos totais. Isso ajuda as empresas a tomar decisões mais informadas sobre preços, investimentos em eficiência e gestão de custos (FERREIRA, 2019).

No entanto, a implementação do ABC pode ser complexa e requer um sistema de contabilidade mais detalhado do que o custeio tradicional. Portanto, as empresas geralmente



o adotam quando desejam obter insights mais detalhados sobre seus custos e quando as vantagens superam os custos de implementação (FERREIRA, 2019).

Santos (2018) enfatiza que a gestão de custos é um processo abrangente que abarca a coleta, análise e controle dos custos associados às operações de uma empresa. Ele salienta que esse processo vai além da simples identificação de despesas, envolvendo a classificação e acompanhamento dos recursos financeiros consumidos na produção de bens ou serviços.

A gestão de custos é crucial e inseparável do desempenho e da sustentabilidade de uma organização. Ele destaca que, ao compreender e gerenciar eficazmente seus custos, uma empresa pode tomar decisões estratégicas informadas que afetam positivamente sua rentabilidade e capacidade de competir no mercado.

Por outro lado, Costa (2021) argumenta que a gestão de custos vai além da mera redução de despesas. Ele enfatiza que a gestão de custos também engloba a otimização dos recursos disponíveis. Isso implica a alocação eficiente de recursos para atividades que agregam valor, bem como a identificação e eliminação de desperdícios e ineficiências.

O principal ponto que o autor quer transmitir é que a gestão de custos visa aprimorar a rentabilidade da empresa, aumentar sua eficiência operacional e fortalecer sua capacidade de adaptação às mudanças nas condições de mercado. Ele destaca a importância de não apenas reduzir custos, mas também investir de maneira inteligente e estratégica nos recursos disponíveis. Ambos os autores concordam que a gestão de custos desempenha um papel crucial no sucesso empresarial, mas enfatizam diferentes aspectos dessa prática para ilustrar sua relevância.

Silva (2022) destaca que os contadores têm a responsabilidade de prestar contas de todas as mudanças e economias financeiras ocorridas na empresa. Ele enfatiza que, no processo de tomada de decisão, cabe ao contador verificar a veracidade das informações contábeis antes de repassá-las à administração.

O texto destaca a importância da precisão e da integridade das informações contábeis, ressaltando que os contadores desempenham um papel fundamental na garantia de que os dados financeiros são confiáveis para a administração tomar decisões informadas.

Por outro lado, Dutra (2017) argumenta que a contabilidade não deve ser vista apenas como um registro de eventos contábeis passados, mas também como uma influência significativa no planejamento estratégico futuro das empresas. Ele destaca que os contadores devem ter a capacidade de analisar criticamente a situação atual de uma empresa, sugerindo que a contabilidade desempenha um papel proativo na formulação de estratégias para o sucesso futuro. Ou seja, a contabilidade não é apenas uma atividade retrospectiva, mas também uma ferramenta valiosa para orientar o desenvolvimento e o crescimento das empresas.

Ribeiro (2018) enfatiza que a gestão de custos oferece uma série de vantagens para as organizações. Ele menciona que isso inclui a capacidade de tomar decisões informadas, identificar áreas de melhoria e, notavelmente, aumentar a lucratividade. Ribeiro destaca que o gerenciamento de custos fornece informações precisas sobre os custos associados a produtos, serviços e processos.

Por outro lado, Ferreira (2019) concorda com a importância da gestão de custos, mas acentua ainda mais o aspecto da tomada de decisões baseadas em dados. Ele destaca que os gerentes podem usar informações de custos para tomar decisões sobre preços, alocação de recursos e seleção de projetos. Além disso, Alves enfatiza que a análise de custos permite que as empresas identifiquem áreas de ineficiência e oportunidades para reduzir

despesas, o que é crucial para manter a competitividade e a lucratividade. A mensagem principal de Alves é que a gestão de custos não é apenas uma prática financeira, mas também uma ferramenta estratégica para melhorar a eficiência e a vantagem competitiva da empresa.

Ambos os autores concordam sobre a relevância da gestão de custos, mas destacam diferentes aspectos dessa prática para ilustrar sua importância em diferentes contextos empresariais.

### 3. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo demonstrar a importância da gestão de custos para no desenvolvimento das empresas. A gestão de custos é um elemento fundamental para o sucesso e crescimento sustentável das empresas. Neste artigo, exploramos a importância dessa prática para melhorar os investimentos no desenvolvimento das organizações.

A gestão de custos não é apenas uma atividade contábil, mas sim uma ferramenta estratégica que influencia diretamente o sucesso de uma empresa. Ao controlar e reduzir os custos de maneira eficaz, as organizações podem direcionar recursos financeiros para investimentos que impulsionam o crescimento, como pesquisa e desenvolvimento, expansão de mercado e inovação. Além disso, essa prática ajuda a aumentar a competitividade, garantindo que a empresa esteja preparada para enfrentar desafios econômicos e de mercado.

A gestão de custos ajuda na criação de uma base sólida para o crescimento e a sustentabilidade em longo prazo das empresas. Os objetivos desse estudo, levantados para a realização da pesquisa, foram positivos. Em relação a estudos futuros, sugerem-se pesquisas sobre método de custeios. É um tema importante que poderá contribuir com a sociedade e acadêmicos da área de contabilidade e áreas afins.

### Referências

- COSTA, C. V. **Contabilidade de Custos Aplicada à Gestão Hospitalar Uma Revisão Teórica**. Humanidades E Tecnologia (FINOM), v. 29, n. 1, p. 84-108, 2021. Disponível em: [http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/1584](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1584). Acesso em: 20 de Setembro 2023.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DIAS, J. F. **A análise de custos como ferramenta gerencial: um estudo de caso**. Artigo Científico (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Milton Campos. Minas Gerais, 2022. 26 fls.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2017. E-Book. ISBN 978-85- 97-01273-6.
- FERREIRA, A. S. **Aplicação do Sistema de Custeio na Empresa Tridec, Lda. – Estudo de Caso**. Monografia (Mestrado em Controle de Gestão) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra, 2019. 95 fls.
- PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Claudia dos Santos. **Fundamentos de Controladoria**. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- PIÑON, M. **A importância do conhecimento dos sistemas de custeio para o trabalho do Auditor-Fiscal da Receita Federal**. Gran Cursos Online, 2019.
- PINTO, A. A. G. **Gestão de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- PRATA, A. D. S.; VALLIM, C. R. **Gestão de custos e o processo decisório por meio de mix de produtos e serviços: um estudo em uma empresa do ramo de festas e eventos**. In: Anais do Congresso Brasileiro de

Custos-ABC, 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 4. ed. Sao Paulo: Saraiva, 2018.

ROCHA, Lucas Alexandre. **Gestão de Custos no Terceiro Setor**: aplicação na instituição de longa permanência de idosos de Rio Paranaíba/MG. **Revista Elo:Diálogos em Extensao**, Vico-  
sa, v. 8, n. 1, p. 49-62, jun. 2019.

SANTOS, Marineia Almeida dos. **Contabilidade de custos**. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contá-  
beis; Superintendência de Educação a Distância, 2018. 103 p.: il.

SILVA, P. D. C. **Contabilidade de custo no setor público brasileiro: importância, uso e nível de implanta-  
ção**. São Luís: Centro Universitário UNDB, 2022.

# **A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS**

*THE USE OF SOCIAL NETWORKS AS A MARKETING TOOL FOR SMALL BUSINESS*

Mirna Pinheiro De Mesquita

**42**

## Resumo

Constantemente muitas pessoas buscam no empreendedorismo uma maneira de escapar da crescente crise do país utilizando suas habilidades e conhecimentos para iniciar seus próprios negócios. Para os empreendedores iniciantes, expandir o negócio é um desafio, especialmente devido aos recursos financeiros limitados. A pesquisa aborda a importância do uso das redes sociais para empresas em início de atividade que buscam expandir no mercado. O objetivo do estudo é identificar o papel do marketing digital e das redes sociais no crescimento das empresas, descrevendo conceitos, ferramentas e estratégias de mídias sociais utilizadas para promover marcas, produtos e serviços. A metodologia adotada envolve a revisão de literatura de autores renomados da área do marketing e sites confiáveis. As redes sociais têm proporcionado aos empreendedores a oportunidade de se conectar com seus clientes, estabelecendo relações e se destacando em um mercado competitivo. A interação e o compartilhamento de informações entre empresas e consumidores nas redes sociais influenciam diretamente nas estratégias de marketing e nas relações comerciais. Portanto, a pesquisa enfatiza a importância do marketing digital e das redes sociais para os empreendedores, destacando a relevância dessas ferramentas para o sucesso no mercado atual. Através do estudo, a sociedade e a comunidade acadêmica podem compreender como esses recursos se tornaram indispensáveis para as empresas e como o uso eficaz das redes sociais pode impulsionar os negócios.

**Palavras-chave:** Marketing. Redes. Digital. Empreender.

## Abstract

Many people are constantly looking to entrepreneurship as a way to escape the country's growing crisis by using their skills and knowledge to start their own businesses. For budding entrepreneurs, expanding a business is a challenge, especially due to limited financial resources. The research addresses the importance of using social networks for start-up companies looking to expand in the market. The objective of the study is to identify the role of digital marketing and social networks in the growth of companies, describing concepts, tools and social media strategies used to promote brands, products and services. The methodology adopted involves a literature review from renowned authors in the field of marketing and reliable websites. Social networks have provided entrepreneurs with the opportunity to connect with their customers, establishing relationships and standing out in a competitive market. The interaction and sharing of information between companies and consumers on social networks directly influences marketing strategies and commercial relationships. Therefore, the research emphasizes the importance of digital marketing and social networks for entrepreneurs, highlighting the relevance of these tools for success in the current market. Through the study, society and the academic community can understand how these resources have become indispensable for companies and how the effective use of social networks can boost business.

**Keywords:** Marketing. Networks. Digital. Undertake.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil a sociedade está constantemente tentando se adaptar a crescente crise econômica e política que atinge a todas as áreas e classes. Consequentemente tendo como resultado o aumento da taxa de desemprego, que por sua vez, sempre foi estável no país. O número de pessoas que buscam por alternativas para desviar de tal crise é cada vez maior. E o empreendedorismo tem sido uma válvula de escape para tais pessoas que em meio as incertezas do mercado tradicional de trabalho passam a utilizar de suas habilidades, conhecimentos e determinação para desbravar esse meio tão desafiador nos dias atuais.

Desta forma, para o empreendedor iniciante o seu maior obstáculo é expandir o seu negócio em relação ao conteúdo que se trabalha. Visto que, os empresários que costumam iniciar neste ramo, possuem um ínfimo poder aquisitivo e por isso buscam métodos para tornarem visível sua marca ou produto. Portanto, as redes sociais se tornaram ferramentas fundamentais para essas pessoas. O marketing através do mundo digital faz cada vez mais parte da rotina da sociedade, das organizações e vem ganhando espaço no cenário empresarial.

Diante disso, torna-se imprescindível pesquisar sobre este tema e sua aplicabilidade. Muitos empreendedores sem o conhecimento necessário tendem a não resistirem frente a concorrência. A presente pesquisa frisa a importância de que para uma empresa permanecer no mercado é preciso adquirir cada vez mais informações acerca do tema proposto. Nesse sentido, o trabalho que será exposto tem como intuito analisar e demonstrar os métodos que são utilizados por meio do marketing através dos meios digitais por empreendedores e salientar o quanto é importante o uso das redes sociais para os mesmos com intenção de captar clientes da forma eficaz.

Sendo assim, esse estudo visa responder a seguinte problemática: Qual a relevância do uso das redes sociais para uma empresa que está começando e visa a expansão no mercado?

O objetivo geral desse estudo propõe identificar a importância do marketing digital e as vantagens do uso das redes sociais para o crescimento de uma empresa no mercado. E de forma específica descrever os conceitos de marketing e o marketing nas redes sociais, apontar algumas ferramentas e estratégias das mídias sociais utilizadas para promover marcas, produtos e serviços e enfatizar sobre o uso das mídias sociais como ferramentas estratégicas para o sucesso da organização.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa, tratou-se de revisão de literatura, com base nos autores Las Casas, Marcos Cobra, Junior Ferreira, Philip Kotler, entre outros, por meio de consultas a livros, artigos e 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: Artigos científicos, Livros, Teses, sites.



## 2.2 Resultados e Discussão

### 2.2.1 Conceituando Marketing

A origem do Marketing é inglesa, derivada do termo Market, que tem como conceito “mercado” e usado como método para a comunicação e a forma de se expressar no “mercado ativo” da sociedade. O significado da palavra marketing sofre modificações desde o seu início. De acordo com Las Casas (2006, p.14) no ano de 1960 (mil novecentos e sessenta) a Associação Americana de Marketing caracterizou-o como o “desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Mas para Las Casas:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2006, p. 15).

Dessa forma, Churchill e Peter (2000, p.4), expressa que o marketing também pode ser definido como “método de organizar e praticar e impor preços, promoções e contribuição de informações, além de serviços e transferindo de uma pessoa para outra a sua forma de bater metas individual e coletiva”. Além do mais, conforme o entendimento dos autores, o fundamento central do marketing tem como finalidade a troca comercial entre as empresas e seus consumidores com foco no resultado satisfatório para todas as partes do negócio. Ou seja, do consumidor e do empresário tanto com clientes empresariais que efetuam compras para sua empresa, como para consumidores finais, que buscam satisfação em seus desejos e necessidades.

Dessa maneira, Cobra (2006, p.26) disserta que, “a essência do marketing é o processo de trocas, onde duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidade e desejos”. Que por sua vez, o marketing surgiu para promover uma atenção maior para os consumidores/clientes, cuidando das necessidades e desejos que eles sentem em relação ao mercado comercial.

Partindo dessa perspectiva, entra em cena o Marketing Digital que ganhou força juntamente com a popularização da Internet por volta da década de 1990. No que difere do marketing tradicional o marketing digital possui basicamente os mesmos conceitos só que trabalhado de maneira diferente, com foco na utilização das mídias sociais.

O mercado digital vem sendo instigado diariamente pelas novas tecnologias, dando oportunidade para a análise do aumento da interação entre os novos meios de comunicação, o que era inviável antes.

Para Azevedo (2015, p.52):

Essas mudanças nos remetem à ideia de maior conexão entre os indivíduos, o que acaba por diminuir, de certa forma, as fronteiras existentes na comunicação entre as empresas fornecedoras de produtos e os seus consumidores. Tais mudanças impactaram e transformaram a sociedade, fazendo emergir novas tendências adaptadas pelo marketing e desencadeando essas tendências tecnológicas. Por esse motivo, sabe-se que os consumidores de hoje estão cada dia mais bem informados e que é cada vez mais difícil conquistá-los e, por consequência, fidelizá-los (AZEVEDO, 2015, p.52).

Conforme Monfroi salienta (2013), em tempos antigos o marketing dava atenção maior ao produto, todavia, tudo se origina através do consumidor, pois ele é o ponto central e tem acesso a todo o processo de criação do marketing e divulgação dos produtos. Os benefícios do marketing online são inúmeros, outrora “um dos maiores problemas do cenário digital: a velocidade de mudança, que muitas vezes não nos dá tempo para conhecer todas as ferramentas e opções disponíveis” (GABRIEL, 2010, p. 105).

Dessa forma, apesar da complexidade crescente que a proliferação gigantesca e a mudança constante que a tecnologia nos apresenta, é necessário conhecer bem as novas ferramentas que temos para podermos usá-las nas estratégias de marketing. (GABRIEL, 2010, p.106).

### **2.2.2 Ferramentas e estratégias das mídias sociais utilizadas para promover marcas, produtos e serviços na organização**

Diante do contexto exposto, a tecnologia entra como facilitadora da interação humana. “Assim os sites de redes sociais, como o Facebook, por exemplo, são plataformas que possibilitam, facilitam e potencializam a conexão das pessoas com outras pessoas, ampliando o alcance das redes sociais pessoais, e ferramentas de armazenamento e compartilhamento que alavancam o volume de mídias sociais criadas pelas pessoas.” (GABRIEL, 2010, p.202),

Assim, a internet é responsável por informar para os clientes e sociedade no geral, que é o meio de comunicação mais rentável para demonstrar os produtos comerciais e atingir um nível de interação favorável com as pessoas.

Para Boyd e Elisson (2007, p.210, apud PRIMO, 2015, p.6), a internet é:

Serviços da web que permitem que indivíduos, construam um perfil público ou semi-público no interior de um sistema delimitado, articulem uma lista de outros usuários com os quais compartilham uma conexão, vejam e percorram sua lista de conexões e aquelas feitas por outros dentro do sistema.

Logo, entende-se que os recursos tecnológicos adquiridos na sociedade atual são interações positivas que vão além de espaços apenas para construção de relacionamentos pessoais e passam a ser também local para criação de rendas positivas para o comércio.

[Mais do que] um espaço virtual para reunião de amigos e conversas amistosas, os sites de redes sociais são negócios muito rentáveis. Mas como alcançam tamanha lucratividade se nada se cobra por seu acesso? Associadas a simples exibição de anúncios estão práticas muito sofisticadas de observação maquínica de interações individuais e grupais, cujos dados resultantes são utilizados para definição de grandes padrões de consumo, visando a futura comercialização dessas informações para terceiros. (PRIMO, 2015, p.7).

### **2.2.3 Uso das redes sociais como ferramentas estratégicas para o sucesso da organização**

As redes sociais mudaram a forma como as pessoas se comunicam, interagem com

marcas e com a sociedade. Em poucos instantes é possível se conectar com o mundo todo e estamos constantemente expostos a diferentes tipos de conteúdo. Essas mudanças tecnológicas impactaram no comportamento das pessoas e passaram a exigir das empresas uma nova forma de marketing adequando-se ao consumidor digital.

Gabriel diz que as redes sociais são:

[...] estrutura social formada por indivíduos (ou empresas), chamados de nós, que são ligados (conectados) por um ou mais tipos de interdependência, como amizade, parentesco, proximidade/afinidade, trocas financeiras, ódios/antipatias, relações sexuais, relacionamento de crenças, relacionamento de conhecimento, relacionamento de prestígio etc. (GABRIEL, 2010, p.196).

Diante do crescimento da utilização das redes sociais como fonte de relacionamento entre pessoas, para aquelas que buscam no empreendedorismo uma forma de driblar a crescente taxa de desemprego no país, a utilização das redes sociais como ferramenta de divulgação de uma marca, empresa ou produto se torna cada vez mais essencial.

Existem inúmeras plataformas que podem ser utilizadas pelo empreendedor e consumidor, como o Facebook, o Instagram e o WhatsApp. São esses os principais instrumentos utilizados por micro e pequenas empresas que estão iniciando no mercado e possuem o intuito de comunicar-se com um número exacerbado de pessoas.

A interação multimídia ocorre através do envio de vídeos, postagens, fotos, arquivos, contatos, áudios, dentre todos os outros recursos disponíveis pelos aplicativos, ou seja, permite um contato mais assertivo com o cliente, sendo possível, por exemplo, divulgar produtos e enviar avisos de lançamentos, entre outros. Por fim, o diferencial e a personalização permitem um atendimento focado no cliente e nas suas necessidades, possibilidade que agrega mais valor para a marca e para o negócio.

Antes usadas apenas para entretenimento, as redes sociais passam também a ser uma grande plataforma de interações, comentários e feedbacks entre consumidores, clientes e empresas de grande, médio e pequeno porte.

Ferreira Junior e Azevedo (2015, p.56) diz que:

[...] o retorno do consumidor faz aumentar cada vez mais a qualidade da propaganda e do que é vendido, uma vez que o consumidor já leva em consideração, no ato da compra, as impressões de outros consumidores, aspecto que pode até ser fator decisivo na compra ou rejeição de determinada marca. O público deixa de ser passivo e passa a gerar conteúdo, opinião e a qualificar tudo.

Sendo um meio de propagação e divulgação de serviços que não tem por obrigação possuir um grande poder aquisitivo para investir e dar o pontapé inicial, as redes sociais se tornam extremamente atrativas principalmente para novos empresários autônomos que buscam captar clientes e aumentar seu número de vendas.

Apesar de ser um investimento de custo inicial baixo e operacional reduzido, essa modalidade de marketing exige das empresas a criatividade para inovar e dar soluções diferenciadas para as necessidades dos seus clientes e consumidores dentre as tantas opções já existentes. E também a flexibilidade para acompanhar as rápidas mudanças de opiniões e tendências que ocorrem o tempo todo dentro desse meio.

Possuir um nicho de mercado bem definido para se trabalhar é de grande valia. Ob-

servar e avaliar o ambiente digital em que as pessoas estão inseridas, as preferências, as expectativas, as opiniões e comentários tanto positivos quanto negativos acerca de uma marca, produto ou serviço que é ofertado é de suma importância. Conhecer o tipo de consumidor que se deseja atingir faz com que se estabeleça uma boa relação entre empreendedor e consumidor. Essa interação direta entre ambos faz com que haja não somente o retorno financeiro de uma forma estratégica, mas, a fidelização do cliente.

Dada a conectividade em que vivemos atualmente, o peso da conformidade social está aumentando de forma generalizada. Os consumidores se importam cada vez mais com a opinião dos outros. Eles também compartilham opiniões e compilam enormes acervos de avaliações (KOTLER, 2017, p.27).

Diante disso observa-se que um comentário e/ou opinião positiva a respeito de determinada empresa dentro do mundo digital pode chegar a um número grande de pessoas em pouquíssimo tempo, assim como um negativo. Partindo desse contexto é notório o quanto a opinião geral da massa pode impactar e mudar de diversas formas o funcionamento de uma empresa. Desde aumentar a confiança de seus consumidores, o número de vendas e a fixação no mercado comercial como até mesmo a descredibilidade total da organização.

Dentre as várias redes sociais existentes, nota-se que o aplicativo Instagram ganhou cada vez mais destaque desde o seu surgimento em 2010 se tornando a preferência como opção de marketing digital para os empreendedores quando se trata da divulgação de produtos ou serviços, principalmente para os pequenos empresários.

No próprio aplicativo já existem configurações e ferramentas onde pode-se categorizar que tipo de conta vai ser criada sendo voltada para um perfil profissional de uma marca por exemplo. O Instagram conta com diversas ferramentas dentro de sua plataforma, são alguns exemplos: opções de publicações diretas no feed, storys de visualização temporária, reels, lives que podem ser transmitidas ao vivo, anúncios patrocinados etc. Uma vasta gama de possibilidades que se bem exploradas e utilizadas trazem benefícios significativos a uma empresa.

Outro aplicativo que é bastante utilizado é o WhatsApp, que tem sido também uma excelente opção para o contato e captação direta com clientes. O aplicativo surgiu em 2009 com o intuito inicial de ser apenas um mais novo meio de comunicação entre familiares e amigos através de mensagens instantâneas. Mas com o passar dos anos e as novas atualizações aumentou-se as interações, como por exemplo a criação de grupos que permitem incluir um número maior de pessoas, listas de transmissões de mensagens, mensagens de voz etc. Abrindo assim, um leque de oportunidades e trazendo uma visão comercial para empresas.

“No mundo on-line, as mídias sociais redefiniram o modo como as pessoas interagem entre si, permitindo que desenvolvam relacionamentos sem barreiras geográficas e demográficas. O impacto da mídia social não para por aí. Ela também promove colaborações globais em inovação” (KOTLER, 2017, p.22).

A partir desse contexto, entende-se que as mídias sociais fazem com que pessoas interajam umas com as outras independentemente da localização que estejam. Criam-se comunidades de pessoas com pensamentos, culturas e expectativas semelhantes. Trazendo a sensação de pertencimento, inclusão e acolhimento.



A competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada. Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. No fim, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais. Pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação, e com concorrentes para a “coopetição” (KOTLER, 2017, p.24).

Diante disso, compreende-se que anteriormente a dinâmica de mercado girava em torno do que as grandes companhias apresentavam e ofertavam aos seus consumidores. Ideias e inovações partiam apenas de dentro e eram expostas através dos meios mais tradicionais como a televisão, o rádio, revistas etc. Já com o avanço do meio digital a comunicação entre empresas e consumidores se torna uma via de mão dupla. A opinião dos usuários passa a impactar e direcionar de forma direta as ideias de marketing das empresas.

Nota-se também que as mídias sociais trouxeram de forma inclusiva o acesso das empresas de menor porte, os microempreendedores e até mesmo autônomos para o mercado competitivo. Permitindo que as mesmas entrem em setores que anteriormente possuíam um acesso mais restrito. Gerando assim oportunidades de crescimento para os mais diversos tipos de organizações.

[...] é importante ressaltar que as redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamento entre pessoas, e não com tecnologias e computadores. Tem a ver com “como usar as tecnologias” em benefício do relacionamento social. A essência das redes sociais é a comunicação, e as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional (GABRIEL, 2010, p.194).

Diante desse contexto, as redes sociais são ferramentas que possuem um papel crucial no marketing atual. O encurtamento da distância entre pessoas que a rede social trouxe permitiu a interação mais direta entre as empresas e consumidores, criando um relacionamento mais próximo e pessoal. Ao fornecer um conteúdo útil e relevante para os usuários através das redes sociais, as empresas podem atender às necessidades do mercado e incentivar os consumidores a se tornarem grandes divulgadores da marca.

Portanto, investir em marketing nas redes sociais é fundamental para o sucesso do negócio nos dias atuais, visto que as plataformas oferecem um meio de comunicação abrangente, com interações constantes e credibilidade através do compartilhamento de experiências por parte dos consumidores. Aumentando assim a visibilidade e crescimento da empresa.

### 3. CONCLUSÃO

Os instrumentos que englobam as redes sociais trouxeram ao empreendedor uma forma de seus futuros clientes os conhecerem e vice-versa, ainda proporcionando ao empresário a oportunidade de estabelecer uma relação com seus clientes, consequentemente fazendo-o se manter num mercado comercial que é tão competitivo. A internet revolucionou a maneira que a sociedade interage através das plataformas online facilitando a conexão entre pessoas com o uso das redes sociais.

As ferramentas e estratégias das mídias sociais são essenciais para promover marcas,

produtos e serviços. As redes sociais facilitam a interação entre indivíduos e empresas, ampliando o alcance das redes sociais pessoais e possibilitando a conexão de pessoas com interesses semelhantes. As redes sociais são utilizadas como ferramentas estratégicas para o sucesso das organizações, permitindo a divulgação de marcas e produtos de forma eficaz.

O uso das redes sociais tornou-se essencial para empreendedores que buscam se destacar no mercado e se comunicar com um grande número de pessoas. As opiniões dos consumidores nas redes sociais influenciam diretamente nas estratégias de marketing das empresas, podendo impactar positivamente ou negativamente na sua reputação e vendas.

Sendo assim, o uso das redes sociais como ferramentas estratégicas para o sucesso das organizações é fundamental no cenário atual. As mídias sociais possibilitam a interação e o compartilhamento de informações entre empresas e consumidores, influenciando diretamente nas estratégias de marketing e nas relações comerciais. O meio digital se tornou indispensável para o sucesso no mercado atual, permitindo que empresas de todos os portes alcancem um público maior e se destaquem na competitividade do mercado.

Desta forma, o objetivo da referida pesquisa pôde demonstrar a importância do Marketing digital e suas ferramentas. Pois, para ter um instinto de empreendedor é importante estar sempre atento as oportunidades, usando de todos os recursos existentes na sociedade, seja o uso de redes sociais, sites ou qualquer meio tecnológico, somado a produtos diferenciados que resulte na captação de clientes. Dessa maneira, é importante frisar que os micro e pequenos negócios tem uma grande parcela de relevância quanto ao progresso econômico de um país.

E diante desse contato cada vez mais presente que a sociedade tem com o mundo digital observa-se que o cenário e a maneira de consumir produtos, marcas e serviços passou por grandes mudanças. E ao se tratar de Marketing pelo meio digital o uso das redes sociais se torna indispensável para o sucesso.

## Referências

- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**: Uma abordagem brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz. **Marketing digital**: Uma análise do mercado 3.0. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: Conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: Conceitos, exercícios, casos. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, 324p.
- PRIMO, Alex. **Industrialização da amizade e a economia do curtir**: estratégias de monetização em sites de redes sociais. 16 jan. 2015. Disponível em: Acesso em: 02 de abril de 2024.



# **ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS NA AUDITORIA EXTERNA**

*ANALYSIS AND IDENTIFICATION OF RISKS IN EXTERNAL AUDIT*

Milton Pereira de Deus

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**43**

## Resumo

O risco de auditoria externa está na deficiência de materiais no controle e que não são detectadas pelo auditor durante a pragmática da auditoria. O profissional de auditoria externa, tem o papel preponderante dentro de uma visão holística nas atividades realizadas pela empresa e suas respectivas tomadas de decisões, buscando sempre inserir alternativas importantes e necessárias para a condução da empresa e suas buscas de metas bem definidas para o sucesso da mesma. É essencial a confiança do auditor gerencial na validade das conclusões do relatório na derivação da avaliação da possibilidade de erro indicada pelo risco da auditoria externa. Tendo objetivo geral ou primário: Compreender a importância do auditor externo nas grandes empresas, visando a diminuição de risco e fraudes. Objetivos específicos ou secundários: Conceituar a identificação de risco; Apontar desafios do auditor externo nas empresas: Enfatizar sobre a importância do auditor externo em detectar as distorções relevantes. A metodologia utilizada fora bibliográfica, descritiva, qualitativa, com método dedutivo, com resultados lógicos, verídicos e científicos pelas literaturas já publicadas por grandes estudiosos enfatizados no objeto de estudo. A auditoria externa, portanto, tem a finalidade de avaliar, identificar, demonstrar, evidenciar e assegurar maiores correções dos registros, contribuindo para a obtenção da melhor informação sobre a real situação da empresa, apontando falhas, erros e fraudes que possam causar distorções nas informações contábeis. O auditor externo tem a função técnica e neutra com o objetivo de testar a eficiência do controle interno e analisar a veracidade das informações relacionadas com as demonstrações contábeis.

**Palavras-chave:** Controle. Diagnóstico contábil. Empresa.

## Abstract

The external audit risk lies in deficiencies in control materials that are not detected by the auditor during the pragmatic audit. The external audit professional has a preponderant role within a holistic view of the activities carried out by the company and its respective decision-making, always seeking to insert important and necessary alternatives for the conduct of the company and its pursuit of well-defined goals for the success of the company. same. The management auditor's confidence in the validity of the report's conclusions is essential in deriving the assessment of the possibility of error indicated by the external audit risk. Having a general or primary objective: Understanding the importance of the external auditor in large companies, aiming to reduce risk and fraud. Specific or secondary objectives: Conceptualize risk identification; Point out challenges for the external auditor in companies: Emphasize the importance of the external auditor in detecting relevant distortions. The methodology used was bibliographic, descriptive, qualitative, with a deductive method, with logical, truthful and scientific results based on literature already published by great scholars focused on the object of study. The external audit, therefore, has the purpose of evaluating, identifying, demonstrating, highlighting and ensuring further corrections to the records, contributing to obtaining the best information about the company's real situation, pointing out flaws, errors and fraud that may cause distortions in the information accounting. The external auditor has a technical and neutral role with the objective of testing the efficiency of internal control and analyzing the veracity of information related to the financial statements.

**Keywords:** Control. Accounting diagnosis. Company.



## 1. INTRODUÇÃO

A análise é importante na auditoria externa ela permite que os auditores examinem os dados financeiros de uma empresa para determinar se eles estão corretos e se estão de acordo com as leis e regulamentos perfeitos, A análise também ajuda os auditores a identificar erros e omissões nos registros contábeis da empresa.

A análise é identificação de risco na auditoria externa contábil é um processo que visa identificar e avaliar os riscos que podem afetar a qualidade dos relatórios financeiros, o objetivo é que os relatórios sejam precisos. A auditoria externa é uma avaliação independente das informações financeiras e dos procedimentos de uma organização, esta avaliação é realizada por uma empresa de auditoria externa, por tanto a auditoria externa no mercado de trabalho oferece aos profissionais a oportunidades e conhecimento para específico para ajudar as organizações a identificar e gerenciar os riscos e os benefícios nas empresas.

A auditoria é um processo que visa além, verificando as informações, tendo a convicção se estão de acordo com as normas e procedimentos afetados. A auditoria começou como uma forma de verificar a precisão e a confiabilidade dos registros contábeis, é muito importante para as organizações sigam as leis e regulamentos, a auditoria também ajudar a identificar e corrigir problemas de controle.

Acredita-se que há muitas facilidades no cotidiano de fraudes de documentos, informações e dados fiscais, pela simples falta de fiscalização, portanto, é muito importante o trabalho de um auditor para evitar essas grandes irregularidades.

Para ter eficácia nas tomadas de decisões o auditor externo precisa ter em mãos relatórios, provas, de fatos para a constatação de licitudes ou fraudes para poder fazer uma análise de auditoria. Diante disso surgiu a seguinte problemática: Qual a possibilidade de o auditor externo não atingir de forma satisfatória a análise da auditoria? Tendo como objetivo geral ou primário: Compreender a importância do auditor externo nas grandes empresas, visando a diminuição de risco e fraudes. Tendo como objetivos específicos ou secundários: Conceituar a identificação de risco; Apontar desafios do auditor externo nas empresas: Enfatizar sobre a importância do auditor externo em detectar as distorções relevantes.

O trabalho de um auditor externo é extremamente importante para fornecer uma visão independente e imparcial sobre as finanças e operações de uma empresa. O auditor externo ajuda a garantir que as finanças sejam precisas e monitoradas é que as práticas contábeis sejam adequadas.

As grandes empresas devem contratar um auditor externo para garantir que as finanças da empresa estejam em conformidade com as leis e regulamentos adequados, um auditor externo também pode ajudar a identificar e corrigir problemas financeiros, além de fornecer conselho sobre como melhorar a eficiência da empresa, além que aumenta a confiança dos investidores e melhorias da governança corporativa.

A auditoria externa é uma ferramenta essencial para grandes empresas para garantir a transparência e a integridade dos processos e informações de uma grande empresa, permitindo que os gestores e responsável possam avaliar e monitorar os processos e as informações.

O trabalho científico tem como partes intituladas: Origem da auditoria; avaliação de risco na auditoria externa e detecção da distorção relevante na auditoria externa, como forma de levar inúmeros conhecimentos científicos para acadêmicos, professores e pes-

quisadores da área de ciências contábeis.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Origem da Auditoria

No decorrer da história da auditoria é preciso conceituar o termo, que significa “a análise e avaliação sistemática das transações, procedimentos e demonstrações contabilísticas e financeiras de uma empresa. Tendo por objetividade a emissão do parecer sobre a adequação e conformidade de itens, observando os princípios contabilísticos e a legislação vigente” (CREPALDI 2013).

A auditoria proveniente da contabilidade é vista como “um conjunto de dados históricos que permitem a comparação entre duas atividades”, no âmbito

da evolução dos fatos, criados do trabalho de auditoria; mediante exames científicos e sistemáticos dos registros, documentos, livros, contas, inspeções, obtenção de informações e confirmações internas e externas, sujeitos as normas procedimentais para investigação de veracidade das demonstrações contabilísticas e o cumprimento das exigências fiscais, princípios e normas por meio de aplicação uniforme (CREPALDI, 2013, p.23).

Segundo Attie (2000, p.25), “a auditoria é uma especialização contabilística voltada a testar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial implantado, com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”. Pois, acredita-se que de acordo com algumas normas de contabilidade, existem técnicas para a execução da auditoria, na qual são efetuados os procedimentos técnicos que serão aplicados como base para as demonstrações contabilísticas.

A auditoria externa no Brasil teve origem na década de 1950, quando o governo federal criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para regular o mercado de capitais. A CVM supervisiona que as empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

De acordo com Rocha (2023), a palavra auditoria possui origem vinda do latim “*audire*” que tem como significado “ouvinte” aquele que ouve, para os ingleses este termo foi rotulado como *auditing*, possuindo um sentido um pouco mais diferente significando revisão e correção de ajustes.

A auditoria tem como função de acordo com Franco; Marra (2004) o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrativa, os quais compreendem registros contábeis papéis, documentos, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros.

A atividade de auditoria no Brasil no fim do XIX devido aos investimentos internacionais feito no país naquela época, de acordo com Jund (2001, p. 26) a auditoria externa é uma das técnicas utilizadas pela contabilidade, ou seja, aquela destinada a examinar a escrituração e as demonstrações contábeis; a fim de confirmar sua adequação. Basicamente a auditoria externa executa a conferência dos dados obtidos através das escrituras destes dados.

A auditoria externa desempenha um papel extremamente importante para as organizações sujeitas a esta avaliação, os acionistas e investidores das empresas de capital aberto precisam sempre confirmar a veracidade das informações prestadas pelo responsável pela função administrativa destas empresas, sempre com imparcialidade para com os interesses da organização do auditor. I DE

Acredita-se que os riscos de auditoria externa precisam ser evidenciados a partir deste estudo. Mediante o expositivo afirma-se que os riscos consistem em um erro material que possa ocorrer no processo, conforme, expõe o auditor nas demonstrações contábeis, pautado na materialidade afetada e constatação de erros detectados pelos exames do auditor, conforme, a avaliação de sistemas de informações, de acordo com as categorias de riscos de ocorrência de erro e de risco de detecção na auditoria.

A avaliação do risco envolve um processo de auditoria que consiste na identificação e análise dos principais riscos para consecução dos objetivos da entidade, formando base para determinar a administração dos riscos, assim quando os erros são irrelevantes e consequentemente não invalidam as demonstrações contábeis (CONSIDERATION OF INTERNAL CONTROL A FINANCIAL STATEMENT AUDIT AU 319.28 *apud* BOYNTON 2022, p. 329).

A Avaliação de risco para fins de elaboração e apresentação de relatórios financeiros é a identificação, análise e administração dos riscos de uma entidade relevante para a preparação de demonstrações contábeis que sejam apresentadas adequadamente aceito.

A avaliação de risco na auditoria externa é um processo que visa identificar, avaliar e gerenciar os riscos que podem afetar a qualidade dos serviços prestados pela empresa auditada, O objetivo é garantir que o relatório de auditoria seja preciso e monitorado.

A possibilidade de o auditor por desconhecimento deixar de modificar apropriadamente sua opinião sobre as demonstrações financeiras materialmente existentes, mas, não detectado pelo seu exame. Pois, o auditor precisa obter adequado nível de segurança para emitir opiniões sobre as demonstrações contábeis. A opinião emitida pelo auditor contábil em relação às demonstrações contábeis deve ser imparcial, fundamentada em normas, princípios e com base nos critérios de teste e avaliações peculiares a cada entidade, uma vez que avaliação do risco de auditoria não deve ser padronizada (FRANCO, 2001, p. 320) diz:

O risco de auditoria é considerado relativo, dado de que ele não pode ser padronizado, ou seja, o risco de auditoria não se manifesta de forma idêntica em as entidades ou em todas as demonstrações contábeis.

Acredita-se que o risco de auditoria, principalmente o geral, é aquele risco que se pauta em posicionamentos conclusivos, opinativos em relação as contas anuais tomadas em conjuntos, onde refletem uma imagem fiel da companhia, quando na realidade não é assim, pois, ocorre o risco, mesmo refletindo a imagem fiel da companhia, o auditor conclui que elas não a refletem; que os relatórios financeiros auditados contenham erro ou fraude significativo. RRELEVANTE NA AUDITORIA EXTERNA

O auditor externo tem a responsabilidade de detectar às distorções relevantes nos relatórios financeiros de uma empresa, esta é uma tarefa importante pois ajuda a garantir que os relatórios financeiros sejam precisos e aguardados, uma auditoria externa bem realizada tem capacidade de fornecer fatos e informações das mais diversas áreas de atuação e departamento de uma organização; e por isso possibilita frente ao mercado sentir se mais protegida e confiante (CARVALHO; PEREIRA, 2016).

O auditor funciona como ferramenta de controle e prevenção de ilícitos sobre as informações, se destacando do como uma peça fundamental contribuído de forma eficiente para o alcance dos objetivos e visão da gestão. (FREITAS; SENA, 2019).

De acordo com os autores Bell; Jonhs (1942), os principais objetivos de um programa de auditoria giram em torno da detecção de fraudes, através da auditoria pode se verificar

as contas de uma empresa com a finalidade de determinar qual a suas operações para que possa comunicar o resultado dos exames ao proprietário, acionistas, gerentes ou quem tiver interesse. Diante disso uma interrupção relevante na auditoria externa é a pressão para que os auditores externos sejam parciais em seus relatórios isso pode ocorrer quando os auditores externos são pagos pelo cliente para realizar o trabalho o que pode favorecer, portanto a auditoria externa é importante para detectar fraudes porque ela fornece uma visão independente e imparcial das operações da empresa.

## 2.4 Metodologia

Considerando a temática proposta para este objeto de estudo a metodologia adotada fora a pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando como método dedutivo, pautado na revisão de literatura já publicadas por grandes estudiosos. Na primeira etapa, fora realizada buscas bibliográficas em bases de dados Scielo, artigos, ebooks digitais, livros, artigos científicos; relacionados ao tema, com o objetivo de levantar referências teóricas e práticas sobre os riscos na auditoria externa. Em seguida, foram selecionados os artigos e trabalhos mais relevantes para a análise crítica e interpretação dos dados. Em relação à análise dos dados, fora adotado o método de análise de conteúdo, que consiste na sistematização, classificação e interpretação dos dados coletados ideologicamente. A análise dos resultados obtidos fora feita de forma descritiva, a fim de identificar e analisar os riscos existentes na auditoria externa. O trabalho pauta-se em base de resultados encontrados e nas referências teóricas utilizadas para embasamento da pesquisa.

## 2.5 Resultados e discussão

De acordo com o posicionamento dos estudiosos nas exposições das literaturas publicadas, verifica-se que os trabalhos de auditoria externa têm o propósito de emitir informações seguras, transparentes e relevantes para facilitar o entendimento dos usuários que precisam das informações necessárias. Onde o auditor tem a responsabilidade de planejar e realizar auditoria, de forma que obtenha segurança em relação as demonstrações contábeis, para que não ocorra nenhuma distorção relevante.

O auditor na emissão de afirmativa deve analisar as demonstrações contábeis adequadamente; baseadas em normas, princípios fundamentais de contabilidade; avaliando a veracidade das informações; evitando, portanto, riscos e distorções.

Mediante as leituras observa-se que a auditoria externa também conhecida como auditoria independente é um processo fundamental para garantir o bom funcionamento e a segurança das informações das empresas. Pois, acredita-se que é interessante que os empresários de pequeno, médio ou grande porte, tenham uma rotina verificar as informações contábeis e ao mesmo tempo garantir que tudo está dentro da legalidade.

A auditoria externa consiste na análise de demonstrações contábeis da empresa, para identificar possíveis falhas ou inconsistências nas informações, mediante procedimentos técnicos, finalizando com a emissão de um parecer que informará se os dados apresentados estão de acordo com as normas contábeis no país em que está instaurada ou se existem discrepância que precisam passar por correções.

A auditoria externa tem a responsabilidade de fazer o exame e o atestado de veracidade e integridade das contas da instituição. Haja vista, que para que ocorra a auditoria externa o profissional não terá vínculo com a empresa que será auditada.



A análise e os resultados devem ser entregues isentos de influência interna; e por isso, são considerados mais fidedignos, garantindo que as empresas estejam estabelecidas pela contabilidade no país, cumprindo as exigências legais, de acordo a atração de novos investimentos; a validação de registros contábeis, o cumprimento da legalidade vigente; aumentar a segurança dos acionistas e investigadores, atender os regulamentos da empresa; aumentar a segurança aos acionistas e investidores; atestar à integridade da empresa, de acordo com as informações e práticas contábeis institucional.

Verifica-se que por meio da realização periódica da auditoria externa é possível comprovar com exatidão os registros contábeis da empresa; aumentar a confiança da instituição perante o público externo em novos investimentos, estimular a governabilidade corporativa, podendo verificar a identificação de discrepâncias nos registros contábeis da empresa com as reais informações, corrigindo possíveis erros, reduzindo as complicações legais diante de informações desalinhadas ou contraditórias.

A auditoria externa pode proporcionar à real visão dos números da empresa e proporcionar decisões mais estratégicas no cotidiano, focando o crescimento, a sustentabilidade e o sucesso da instituição; por meio de um profissional ou empresa especializada, que não possuem vínculo com a empresa a ser analisada, como forma de conferir as informações que estão sendo usadas para fins contábeis.

Observa-se que a auditoria externa possui diversas vantagens; e por isso, se tornar uma prática comum nas empresas de pequeno, médio e grande porte; atestar os registros contábeis da empresa; fazer a avaliação dos registros contábeis, reduzindo as chances de erro e problemas com o fisco ou evitar erros; o profissional deve planejar adequadamente o processo de prestação de contas, otimizando atividades e garantindo que eventuais falhas sejam contidas.

A auditoria externa garante que a empresa cumpra com a legislação, mantendo os procedimentos e rotinas contábeis e administrativas alinhados com as melhores práticas previstas por lei. Destarte os erros e as incoerências contábeis podem gerar multas e outros tipos de penalização que prejudicam a empresa.

De acordo com o cruzamento de informações os auditores serão capazes de diagnosticar as incoerências, os erros de registros, problemas no setor administrativo por meio de ferramentas, como softwares de gestão e notas fiscais eletrônicas, onde será permitido o acompanhamento dos números seja feito de forma simples, rápida e eficiente, aumentando a performance do auditor externo na sua praxidade profissional necessária.

O auditor externo deverá receber da empresa uma amostra de demonstrativos contábeis para a testagem de validade e veracidade das informações obtidas, confiabilidade de dados, coleta de evidências, como provas de sustentabilidade de todos os resultados encontrados na análise realizada anteriormente.

De acordo com a praxis do auditor, torna-se necessário o uso de relatório, mostrando os procedimentos que foram realizados durante a auditoria externa e quais os resultados encontrados no processo da auditoria externa, tendo o cuidado de informar, acompanhar e orientar a empresa no que for necessário para evitar os erros e os riscos contábeis, segundo conclusões de pareceres informativos com ressalvas (pequenos erros foram identificados e precisam ser corrigidos) ou sem ressalvas (resultado positivo, mostra que as informações analisadas durante a auditoria externa estão dentro da conformidade, isto é, sem problemas encontrados), parecer adverso (resultado encontrado em situações em que os demonstrativos não estão de acordo com as normas contábeis; e precisam ser revisados para se adequarem); parecer com abstenção (é um resultado encontrado em auditorias eternas onde as informações e amostras oferecidas pela empresa não são suficientes para

chegar a uma conclusão mais assertiva, onde o auditor se abstém da obrigação de emitir opiniões sobre as informações contábeis da empresa), conforme a realidade da empresa auditada.

Acredita-se que é importante frisar que conforme a análise dos resultados obtidos de forma literária, baseado em resultados encontrados e nas referências teóricas utilizadas para embasamento da pesquisa, acredita-se que a auditoria externa é de grande relevância para a realidade e pragmática de empresas, pautada conforme a legislação vigente, por meio de planejamento, inserindo a carta proposta, como critérios para as responsabilidades, como honorários de execução de trabalho, despesas de serviço, da administração da empresa auditada. Inserindo tecnologias como grande aliada para facilitar diversos serviços estratégicos, assertivos no mais diversos segmentos de um negócio, mediante o uso de plataformas que reúna e agrupe dados que poderão ser analisados por auditor externo, evitando erros e problemas; facilitando as prestações de contas e informações contábeis da empresa, segundo a legalidade exigida por lei; aumentando portanto, a segurança das informações da empresa, tornando rápido, simples e transparente a auditoria externa.

### 3. CONCLUSÃO

A auditoria é uma atividade importante para garantir a transparência e veracidade das informações contábeis de uma empresa. Haja vista, que é por meio dela que inúmeros investidores poderão escolher as empresas de investimentos pretendidos; além de reduzir erros, problemas legais; fiscais, como multas et al, com informações inconsistentes nos relatórios e documentações contábeis.

Acredita-se que à avaliação dos componentes de risco por auditoria externa pelo auditor responsável pode mudar durante o período da auditoria. Haja vista, que ao executar procedimentos de comprovação, o auditor pode constatar informações que divergem das informações que sirvam de base para o auditor avaliar riscos inerentes e controles originalmente. Se for constatada essa problemática, o auditor deverá modificar os procedimentos de comprovação planejados, baseando-se numa revisão de níveis avaliados de riscos inerentes e de controle. Tendo essa constatação dos sistemas contábeis de controle interno, o auditor deve fazer uma avaliação preliminar do risco de controle para cada saldo de conta ou classe de transações que for relevante. Pois, à avaliação dos sistemas de controles internos na fase do planejamento dos trabalhos são fundamentais para a auditoria. Dessa forma, o auditor deve corrigir o seu planejamento em tempo oportuno para evitar o risco de auditoria externa. O auditor faz avaliação do risco relacionado com o sistema de controle interno, determinando até que ponto este contribui significativamente para que os sistemas contábeis, operacionais ou sistêmicos gerem informações confiáveis, garantindo-lhe a confiança necessária para formação de sua opinião sobre as demonstrações financeiras de uma organização.

A tomada de decisões pelos administradores da empresa traz em si um risco de que os objetivos fixados não sejam atingidos. O processo de avaliação do risco é um importante instrumento que agrega valor para a entidade auditada, uma vez que o auditor tem conhecimento especializado dentro de uma visão holística do controle interno, mas fazendo a auditoria externa.

De acordo com o problema levantado e os objetivos trabalhados esta pesquisa é válida. Mediante o expositivo torna-se necessário fazer três novas propostas para futuros trabalhos: Auditoria externa à luz constitucional; auditoria externa em prol do micro e pequeno empreendedor contemporâneo e auditoria externa: uma necessidade fiscal preponderan-



te no Século XXI, pautado na legislação vigente, como forma de dar continuidade na cientificidade contábil, em prol da sociedade brasileira, em especial, a maranhense.

## Referências

- ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOYNTON, W.C; JOHNSON, R.N; KELL, W.G. **Auditoria**. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARVALHO, L. F.; PEREIRA, N. **A importância da auditoria externa na detecção de fraudes**. 2016. 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 outubro 2021.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DAMASCENA; FIRMINO; PAULO. **Revista de Contabilidade Vista & Revista**. 2011.
- FRANCO, H; MARRA, E. **Auditoria Contábil**, 4a ed. atualizada, São Paulo, Atlas, 2011.
- JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Consulex, 2001.
- MAUTZ, R. K. **Princípios de auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MARCONDES, N.R. **Ciências contábeis**. 2003. Disponível em: <[www.contabilidade.freesites.com.br](http://www.contabilidade.freesites.com.br)>. Acesso em março de 2023.
- PORTAL DE CONTABILIDADE. **Auditoria**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/auditoria.html>>. Acesso em: 19 mai. 2012.
- REIS, T. **Auditoria externa: a análise independente das contas de uma empresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/auditoria-externa/>>. Acesso em março 2023.
- RIBEIRO, André Bahia. Consideration Of Intenal Control a Financial satatemptaudit. Brasília: Centro Universitário de Brasília. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Monografia. Contabilidade Gerencial. Disponível em:<<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/1234567789/2226/2/20201637.pdf>>Acesso em: 14, set, 2023.
- ROCHA, Alberto Oliveira da. **Auditoria Financeira**. Tribunal de Contas do Estado do Piauí. Governo do Estado do Piauí. Disponível em: <<https://www.tcepi.tc.br/wp-content/uploads/2023/03/informativodejulgamento>>Acesso em:16 mar 2023.
- PORTAL DE CONTABILIDADE. Auditoria. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/auditoria.html>>. Acesso em: 19 mai. 2023.
- <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/auditoria-externa>.
- <https://www.tcepi.tc.br/wp-content/uploads/2023/03/informativo-de-julgamento-16.-03.-2023.pdf>.

# **ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE COMERCIAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: REVISÃO LITERÁRIA A CERCA DAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA**

*ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF COMMERCIAL ACCOUNTING IN BUSINESS  
MANAGEMENT: LITERARY REVIEW ABOUT COMPANIES IN THE RETAIL SECTOR*

Lucas Viegas Bogea

**44**

## Resumo

A contabilidade comercial desempenha um papel vital para a gestão de negócios do setor varejista. Com o passar dos anos, essa área foi impulsionada junto com o avanço tecnológico, conforme as mudanças do mercado. Assim, tornando-se indispensável para o sucesso e a longevidade das empresas, visto que, para muitas empresas a visão sobre o contador se limita a vê-lo como alguém encarregado apenas de lidar com cálculos de impostos para atender às obrigações fiscais. Esse estudo tem como principal objetivo fornecer uma visão detalhada e atualizada sobre as mudanças ocorridas na contabilidade comercial, destacando sua influência na gestão de negócios no setor varejista. Trata-se de uma revisão bibliográfica de literatura. As bases de dados utilizadas foram Scielo, Google Scholar e Catálogo de teses, com artigos publicados entre 2012-2022, referidos em português, inglês e espanhol. Os estudos demonstraram que a contabilidade comercial disponibiliza estratégias para o setor varejista. As PMEs (Pequenas e médias empresas) podem se beneficiar adotando práticas contábeis, especialmente no uso de ferramentas de gestão. Além disso, a gestão financeira é crucial no varejo, com foco no controle de custos, fluxo de caixa e análise precisa dos resultados. O cumprimento das regulamentações fiscais e o planejamento tributário também são destacados, promovendo a integridade financeira e a longevidade das empresas varejistas. Por fim, as empresas que se adaptaram as novas tendências tecnológicas obtiveram maior vantagem competitiva no setor varejista.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Empresas. Gestão. Planejamento. Setor Varejista.

## Abstract

Commercial accounting plays a vital role in the business management of the retail industry. Over the years, this area has been boosted along with technological advancement, as the market changes. Thus, becoming indispensable for the success and longevity of companies, since, for many companies, the view on the accountant is limited to seeing him as someone only in charge of dealing with tax calculations to meet tax obligations. The main objective of this study is to provide a detailed and up-to-date view of the changes that have occurred in commercial accounting, highlighting its influence on business management in the retail sector. This is a literature review. The databases used were Scielo, Google Scholar and Catalogue of theses, with articles published between 2012-2022, referred to in Portuguese, English and Spanish. Studies have shown that commercial accounting provides strategies for the retail sector. SMEs (Small and Medium Enterprises) can benefit from adopting accounting practices, especially in the use of management tools. Additionally, financial management is crucial in retail, with a focus on cost control, cash flow, and accurate analysis of results. Compliance with tax regulations and tax planning are also highlighted, promoting the financial integrity and longevity of retail businesses. Finally, companies that have adapted to new technology trends have gained a greater competitive advantage in the retail sector.

**Keywords:** Accounting. Companies. Management. Planning. Retail Sector

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade comercial desempenha um papel crucial na gestão de negócios, especialmente no setor varejista. Ao longo dos anos, essa área da contabilidade tem sido impulsionada pelo avanço tecnológico e pelas demandas do mercado. Compreender a evolução da contabilidade comercial e suas aplicações na gestão empresarial é essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade das empresas varejistas.

Esta pesquisa se justifica na possibilidade de analisar as mudanças ocorridas na contabilidade comercial ao longo do tempo, identificando suas principais características e os impactos que elas trouxeram para a gestão de negócios. Além disso, o estudo das empresas do setor varejista possibilitará a compreensão das particularidades desse segmento e como a contabilidade comercial pode ser utilizada como ferramenta de gestão.

Diante disso, levantou-se o seguinte questionamento: Como a evolução da contabilidade comercial na gestão de negócios do setor varejista tem impactado o gerenciamento financeiro e estratégico das empresas varejistas ao longo do tempo?

O objetivo principal deste artigo é fornecer uma visão detalhada e atualizada sobre as mudanças ocorridas na contabilidade comercial, destacando sua influência na gestão de negócios no setor varejista. Possuindo como objetivo específico, descrever a história da contabilidade comercial e como essa área tem se desenvolvido, identificar a aplicação da contabilidade comercial na gestão de negócios do setor varejista e relacionar a contabilidade comercial e a gestão financeira e estratégica das empresas varejistas, demonstrando como essa área da contabilidade pode contribuir para o sucesso dos negócios.

Acredita-se que este estudo forneça uma base sólida de conhecimento teórico sobre a evolução da contabilidade comercial na gestão de negócios, auxiliando gestores, profissionais e pesquisadores a compreenderem os desafios e oportunidades envolvidos nesse contexto específico. Além disso, subsidiar possíveis áreas de pesquisas futuras para o desenvolvimento de novas teorias e abordagens relacionadas ao tema.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Trata-se de uma revisão bibliográfica de literatura, cuja metodologia buscou identificar, avaliar e sintetizar evidências disponíveis sobre a história e evolução da contabilidade comercial e suas principais técnicas utilizadas nas empresas do setor varejista. O processo da pesquisa bibliográfica sobre a temática em questão foi realizado por meio da coleta de artigos em periódicos científicos nas bases de dados: Scielo, Google Scholar e Catálogo de teses. Para isso, foram utilizados os seguintes descritores: “contabilidade comercial”, “evolução”, “técnicas”, “varejo” e “gestão de negócios”.

Dentre os critérios de inclusão, foram empregados estudos contemplando pelo menos três descritores citados, estudos publicados em português, inglês e espanhol e estudos com tempo de busca de 2012-2022. Por outro lado, foram excluídos estudos não disponibilizados na íntegra, estudos com acesso pago e estudos com baixa qualidade metodológica.

A análise dos resultados foi feita a partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica, com uma análise qualitativa dos resultados, verificando-se a aplicabilidade das técnicas de contabilidade comercial na gestão das empresas do setor varejista.



## 2.2 Resultados e Discussão

### 2.2.1 evolução da contabilidade comercial

A contabilidade é uma prática antiga que remonta a milhares de anos. Sua história está intimamente ligada ao desenvolvimento do comércio e das atividades motivadas ao longo do tempo. A contabilidade tem suas origens nas antigas civilizações da Mesopotâmia, Egito, Grécia e Roma. Na Mesopotâmia, por volta de 4.000 aC, foram encontrados registros contábeis em tabletes de argila, onde eram registradas transações comerciais, atividades agrícolas e até mesmo pagamentos de impostos. Esses registros eram rudimentares, mas já demonstravam a necessidade de controlar e documentar as atividades aceleradas (CUNHA, 2018).

No século XV, na Itália renascentista, a contabilidade deu um salto significativo com a obra do frei franciscano Luca Pacioli. Em seu livro “Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità”, Pacioli apresentou o método de partidas dobradas, que é a base da contabilidade moderna. Esse método consiste em registrar cada transação em pelo menos duas contas, uma de débito e outra de crédito, mantendo o equilíbrio entre elas (FÉLIX, 2013).

Durante a Revolução Industrial, no século XIX, a contabilidade passou por novas transformações. Com o esforço de grandes empresas e o aumento da complexidade das transações comerciais, a contabilidade evoluiu para atender às demandas do ambiente empresarial em rápida expansão. Nesse período, comemoramos as primeiras teorias contábeis e a padronização das práticas contábeis, com a criação de normas e princípios contábeis (AGOSTINI; CARVALHO, 2012).

Cunha (2018) afirma que, no século XX, com o avanço da tecnologia da informação, a contabilidade passou por mais mudanças. O desenvolvimento de sistemas computacionais e softwares específicos permitiu automatizar muitos processos contábeis, agilizando o registro e o controle das informações financeiras. Atualmente, a contabilidade está em constante evolução para atender às necessidades do mundo empresarial cada vez mais complexo e globalizado. Surgiram novas abordagens, como a contabilidade ambiental e a contabilidade social, que consideram os impactos ambientais e sociais das atividades empresariais.

### 2.2.2 Empresas do setor varejista no Brasil

Desde o período colonial até os dias atuais, as empresas varejistas têm desempenhado um papel fundamental na economia brasileira, atendendo às necessidades dos consumidores e estímulo ao comércio. No período colonial, as atividades comerciais no Brasil eram restritas e controladas pelas metrópoles europeias, o comércio varejista estava presente nas cidades e vilas, onde os estabelecimentos comerciais ofereciam produtos e serviços básicos para a população local (SILVA; ASSIS, 2015).

Ao longo do século XX, o setor varejista no Brasil passou por grandes transformações, o ambiente varejista foi criado por grandes redes de supermercados, lojas de departamento e shopping centers. Essas empresas introduziram novos conceitos de negócios, como a venda em grande escala, a diversificação de produtos, o atendimento ao cliente e a utilização de estratégias de marketing (HEISSLER; VENDRUSCULO; SALLABERRY, 2018).

A valorização das empresas do setor varejista na economia brasileira pode ser observada pelo seu expressivo impacto no Produto Interno Bruto (PIB) e na geração de em-

pregos. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o comércio varejista representou cerca de 11% do PIB brasileiro em 2020. As empresas varejistas enfrentam diversos desafios em um cenário altamente competitivo, a crescente urbanização, o aumento da renda da população, as mudanças impulsionadas pelos consumidores e os avanços tecnológicos são alguns dos fatores que influenciam o setor varejista no Brasil (PAULA; PIRES, 2017).

Uma das principais características do varejo brasileiro é a sua diversidade, com uma ampla gama de empresas de diferentes portes e modelos de negócios. Existem desde pequenos estabelecimentos familiares até grandes redes varejistas nacionais e internacionais. Essa diversidade reflete-se também nos formatos de varejo, incluindo lojas físicas, comércio eletrônico e vendas por catálogo (HEISSLER; VENDRUSCULO; SALLABERRY, 2018).

Além dos aspectos financeiros, as empresas varejistas também precisam lidar com questões relacionadas à gestão de pessoas, gestão de estoques, logística, marketing e inovação. No contexto atual, as empresas varejistas brasileiras enfrentam também o desafio da transformação digital, a crescente evolução da internet e o aumento do comércio eletrônico estão impactando significativamente o setor varejista, deixando as empresas se adaptarem às novas demandas e ao desenvolvimento de estratégias (PAULA; PIRES, 2017).

Segundo Gomes, Monteiro e Paulino (2021) a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de mercado também é facilitada pela contabilidade comercial. As empresas podem analisar seus dados financeiros de forma eficaz, identificando tendências emergentes e ajustando suas estratégias de negócios de acordo com as demandas do mercado em constante evolução.

Com relação ao estudo acima, Carvalho, Soares e Pimenta (2021) afirmam que, a adoção de uma abordagem proativa nessa área é essencial para se destacar em um mercado altamente competitivo, permitindo a identificação de oportunidades de lucro e o controle eficaz dos custos. Além disso, a aplicação da tecnologia, como softwares de contabilidade e sistemas de gestão integrados, é um recurso crucial para simplificar o registro e a análise dos dados financeiros, tornando o processo mais eficiente.

Outro aspecto importante é a necessidade de educação financeira para os gestores no setor varejista. Compreender os princípios contábeis e ter a capacidade de interpretar os relatórios financeiros são habilidades valiosas para uma gestão eficaz e para tomar decisões informadas.

### **2.2.3 Empresas do setor varejista frente as contribuições da contabilidade comercial**

Ao analisar a aplicação da contabilidade comercial na gestão de negócio do setor varejista, Almeida (2015) afirma que, a contabilidade comercial desempenha um papel crítico nas gestões. Ela não apenas auxilia na documentação precisa das transações financeiras, mas também oferece uma base sólida para a tomada de decisões. Lima (2017) corrobora da mesma ideia, assegurando que a contabilidade comercial desempenha um papel crucial na gestão dessas empresas, fornecendo informações financeiras e estratégicas para o sucesso das mesmas.

Para Santos *et al.* (2017), pequenas e médias empresas (PMEs) não recebem suporte direto de escritórios de contabilidade para implementar diversos instrumentos de gestão. Isso é especialmente notável em relação ao uso de ferramentas como orçamento, análise de custo-volume-lucro, determinação do ponto de equilíbrio, planejamento estratégico e

cálculos de retorno sobre o investimento. Com base em evidências teóricas e empíricas, observamos que o desempenho geral das PMEs tende a melhorar quando esses instrumentos de gestão são mais amplamente utilizados.

Borges e Leal (2012) afirmam que as empresas que adotaram práticas de contabilidade comercial para manter registros de estoque mais precisos, reduziam de forma substancial as perdas decorrentes da obsolescência de produtos, ao mesmo tempo em que aprimoraram a administração de seus estoques. Esse aprimoramento se traduziu em uma gestão mais eficaz dos recursos de capital de giro disponível.

Tendo em vista que, a contabilidade comercial oferece informações valiosas sobre o desempenho das vendas e registro das transações comerciais, sendo possível analisar o volume de vendas, identificar os produtos mais populares e avaliar a rentabilidade de cada produto (ANGELIM; BARRETO, 2020). Essas informações permitem que os gerentes varejistas tomem decisões controladas, como ajustar preços, reabastecer estoques ou modificar a estratégia de vendas.

No contexto atual, as empresas do setor varejista enfrentam desafios adicionais, como a concorrência acirrada e a necessidade de se adaptar às mudanças nos hábitos de consumo. A contabilidade comercial, aliada a outras ferramentas de gestão, pode auxiliar as empresas a identificar oportunidades de mercado, desenvolver estratégias de diferenciação e acompanhar o desempenho em relação aos concorrentes (PAULA; PIRES, 2017).

Os resultados das pesquisas destacam de maneira evidente o papel fundamental desempenhado pela contabilidade comercial na administração de empresas no setor varejista. Ela não apenas facilita o registro das operações financeiras, mas também fornece uma base robusta para embasar decisões estratégicas bem fundamentadas.

#### **2.2.4 Fatores para o sucesso e fracasso do setor varejista**

O setor varejista é um dos mais animados e desafiadores do mercado, onde o sucesso ou fracasso das empresas é influenciado por uma série de fatores. Esses fatores podem determinar a capacidade das empresas varejistas de atrair e reter clientes, obter lucros consistentes e manter uma vantagem competitiva (FREITAS, 2019).

Um dos fatores críticos para o sucesso no setor varejista é a compreensão e atendimento das demandas dos clientes. Empresas que possuem um bom conhecimento dos desejos, necessidades e influenciados pelos consumidores estão em uma posição melhor para desenvolver estratégias eficazes de marketing e oferecer produtos e serviços que correspondam às expectativas do mercado. Por outro lado, o fracasso em entender e se adaptar às mudanças nos padrões de consumo pode resultar em perda de clientes e queda nas vendas (MOREIRA *et al.*, 2013).

Outro fator importante é a capacidade de administrar eficientemente a cadeia de suprimentos. O setor varejista depende de fornecedores para o abastecimento de produtos, e uma gestão eficaz dessa relação é essencial para garantir a disponibilidade dos itens desejados pelos clientes. Atrasos na entrega, falta de estoque e problemas na qualidade dos produtos podem afetar a impressão da empresa e levar à perda de clientes (SPINOLA, 2014).

A localização e o layout das lojas também desempenham um papel fundamental no sucesso ou fracasso dessas empresas. Uma localização estratégica, em áreas de grande circulação e com acesso conveniente, pode aumentar o tráfego de clientes e as vendas. Além disso, um layout de loja eficiente, com disposição adequada dos produtos e uma ex-

periência de compra agradável, pode melhorar a satisfação dos clientes e estimular compras adicionais (FREITAS, 2019).

[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas (SANTOS; CARVALHO, 2016).

A gestão financeira competente é outro fator determinante para o sucesso no setor varejista. É necessário um controle rigoroso dos custos operacionais, uma gestão eficiente do fluxo de caixa e uma análise precisa dos resultados financeiros (quadro 1). Empresas que não conseguem manter uma saúde financeira sólida podem enfrentar dificuldades para investir em melhorias, expandir seus negócios ou enfrentar períodos de baixa demanda (SPINOLA, 2014).

Fluxo de caixa	Período			
	Janeiro		Fevereiro	
Contas	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>1- Entradas</b>				
Vendas a vista				
Vendas a prazo				
Outras Receitas				
<b>Total de Entradas</b>				
<b>2- Saídas</b>				
Compras a vista				
Compras a prazo				
Impostos				
Salários				
Outros pagamentos				
<b>Total de Saídas</b>				
<b>Saldo Inicial</b>				
(+) Total de entradas				
(-) Total de saídas				
<b>(=) Saldo Final</b>				

**Tabela 1.** Demonstração de fluxo de caixa

Fonte: (HENRIQUE, 2008)

Borges e Leal (2012) afirmam que as empresas que adotaram práticas de contabilidade comercial para manter registros de estoque fluxo de caixa mais precisos, reduziam de forma substancial as perdas decorrentes da obsolescência de produtos, ao mesmo tempo em que aprimoraram a administração de seus estoques. Esse aprimoramento se traduziu em uma gestão mais eficaz dos recursos de capital de giro disponível.

Dessa forma, é possível observar que empresas que aplicaram a análise de suas margens de lucro conseguiram identificar de maneira mais ágil os produtos que se destacavam em termos de desempenho, assim como aqueles que apresentavam menor eficiên-

cia. Isso possibilitou a implementação mais eficaz, o que, por sua vez, impulsionou o lucro da empresa.

Também foram observados mecanismos eficazes para o acompanhamento e gestão das despesas operacionais. Empresas que conduzem uma análise minuciosa das despesas identificam áreas de gastos desnecessários e adotam medidas para reduzir custos, resultando, dessa forma, em um aprimoramento da rentabilidade de seus negócios (ALMEIDA, 2015).

Autores como, Gomes, Monteiro e Paulino (2021) corroboram que, a observância das regulamentações fiscais desempenha um papel fundamental na gestão das empresas do setor varejista por meio da contabilidade comercial. Isso envolve a manutenção de registros financeiros rigorosos, o correto cálculo e pagamento de imposto, a gestão de créditos fiscais, a redução de riscos relacionados às avaliações e multas, bem como a implementação de estratégias de planejamento tributário. Essas práticas garantem que as empresas varejistas compareçam às suas obrigações fiscais, evitem problemas legais e estabeleçam uma segurança sólida de integridade financeira, o que, por sua vez, contribuiu para sua longevidade e sucesso no mercado

Além desses fatores, a capacidade de inovação e adaptação às mudanças no mercado junto as tecnologias desempenham um papel cada vez mais relevante, e as empresas que conseguem utilizar as ferramentas digitais de forma eficaz, como comércio eletrônico, marketing digital e análise de dados, podem ganhar vantagem competitiva (MOREIRA et al., 2013).

### 3. CONCLUSÃO

Ao término deste estudo evidenciou-se que a contabilidade comercial e sua influência no comércio varejista representam um marco significativo na interseção entre a ciência contábil e a dinâmica do mercado. A contabilidade comercial, uma vez restrita a um papel regulatório e de registro, transformou-se em um instrumento estratégico e essencial na tomada de decisões. Novas tecnologias, regulamentações e práticas aprimoradas fornecem aos investidores uma visão detalhada e respostas ágeis e informadas às mudanças no ambiente de negócios.

Os resultados obtidos revelaram que a contabilidade comercial vai além do controle financeiro, ela desempenha um papel crítico na gestão de estoques, análise de custos, fluxo de caixa, na determinação de preço e no desempenho dos produtos, essa análise permite que os varejistas otimizem suas operações, identifiquem oportunidades de crescimento e melhorem sua competitividade.

Em suma, este estudo visa contribuir para ampliação do conhecimento em um mundo em constante transformação, na qual a economia é cada vez mais impulsionada pela eficiência e inovação, onde a contabilidade comercial moderna desempenha um papel vital para o sucesso dos negócios. Além disso, o presente artigo pode subsidiar pesquisas futuras, incentivando um aprofundamento e uma base sólida para expansão da gestão financeira e operações mais eficientes e competitivas, abrindo caminho para investigações mais aprofundadas e contribuir para o avanço contínuo do conhecimento nessa área.

## Referências

- AGOSTINI, Carla; CARVALHO, Joziane Teresinha de. A evolução da contabilidade: seus avanços no Brasil e a harmonização com as normas internacionais. 2012. 24 f. Dissertação (mestrado) - curso de contabilidade, Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves, s.l., 2012.
- ALMEIDA, José Elias Feres de. Fundamentos de contabilidade para negócios: introdução a contabilidade. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 2015.
- ANGELIM, Vitória Ribeiro; BARRETO, Tayssa Vieira. As contribuições da contabilidade consultiva: um estudo de caso / the contributions of advisory accounting. *Id on line revista de psicologia*, [s.l.], v. 14, n. 52, p. 317-331, 30 out. 2020.
- BORGES, Lara Fabiana Moraes; LEAL, Edvalda Araújo. Contabilidade Gerencial: a Utilização das Informações Contábeis Gerenciais Pelos Gestores das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/36416335.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.
- CARVALHO, Mislley Ferreira Viana de; SOARES, Juliano Lima; PIMENTA, Daiana Paula. Gestão de organizações contábeis brasileiras: uma investigação entre a adoção dos princípios da governança corporativa e a aprendizagem organizacional. *Cafi*, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 3-22, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/CAFI/article/view/51224/34441>. Acesso em: 18 set. 2023.
- CUNHA, Glauton Freitas dos Santos. A contabilidade como recurso de gestão para tomada de decisão: um enfoque nas microempresas do ramo de materiais para construção do bairro Alto da Vitória em Poções, Bahia. 2018. 65 f. Vitória da Conquista - BA, 2018. Disponível em: <http://www2.uesb.br/cursos/contabeis/wp-content/uploads/glauton-tcc-30072017-com-ficha-catalogografica-pdf.pdf>. Acesso em: 16 maio 2023.
- FÉLIX, Leonardo Pedro. Evolução da contabilidade pública no Brasil. 2013. 30 f. - Uniceub, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5001/1/21005066.pdf>. Acesso em: 16 maio 2023.
- FREITAS, Mayara Rodrigues de. Uso da contabilidade gerencial por micro e pequenas empresas: um estudo de caso em um centro comercial varejista. 2019. 22 f. - Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13945/1/21508769.pdf>. Acesso em: 17 maio 2023.
- GOMES, Adenilton José de Almeida; MONTEIRO, Carlos Gustavo da R.; PAULINO, Zuila. Contabilidade gerencial: a importância das ferramentas gerenciais contábeis nas microempresas / management accounting. *Brazilian Journal Of Development*, [S.L.], v. 7, n. 6, p. 58937-58956, 16 jun. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/31374/pdf/80235>. Acesso em: 20 set. 2023.
- HESSLER, Ismael Paulo; VENDRUSCULO, Maria Ivanice; SALLABERRY, Jonatas Dutra. A evolução da contabilidade ao longo da história do Brasil. *Revista de administração e contabilidade - rac (cneq)*, Porto Alegre, v. 0, n. 34, p. 4-25, nov. 2018.
- HENRIQUE, Marco Antonio. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA. 2008. Disponível em: <https://www.engwhere.com.br/empreiteiros/A-Importancia-da-Contabilidade-Gerencial-para-Micro-e-Pequena-Empresa.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023.
- LIMA, Letícia Melo de. O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em um sindicato do comércio varejista de Ijuí. 2017. 58 f. Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: [https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4490/let-c3%adcia%20melo%20de%20lima.pdf?sequence=1&isallowed=y%20\(lima,%202017\)](https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4490/let-c3%adcia%20melo%20de%20lima.pdf?sequence=1&isallowed=y%20(lima,%202017)). Acesso em: 17 maio 2023.
- MOREIRA, Rafael de Lacerda et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista contemporânea de contabilidade*, [s.l.], v. 10, n. 19, p. 119-139, 28 abr. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119>. Acesso em: 18 maio 2023.
- PAULA, Luiz Fernando de; PIRES, Manoel. Crise e perspectivas para a economia brasileira. *Estudos avançados*, [s.l.], v. 31, n. 89, p. 125-144, abr. 2017. Fapunifesp. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/jnnpn6wfchvn-j659nr4lltgd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 maio 2023.
- SANTOS, Juliana Oliveira dos; CARVALHO, Daniela dos Santos de. A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA FUNÇÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA ÓTICA: 2016. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_-\\_juliana\\_novo.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_-_juliana_novo.pdf). Acesso em: 18 set. 2023.
- SANTOS, Vanderlei dos et al. Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 71, p. 53-67, 2017. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFi>

le/3321/2562. Acesso em: 18 set. 2023.

Silva, Maurício Souza; ASSIS, Francisco Avelino de. A história da contabilidade no Brasil. Periódico científico negócios em projeção, s.l, v. 6, n. 2, p. 35-44, 02 fev. 2015. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20180421053348id\\_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/projecao1/article/viewfile/579/545](https://web.archive.org/web/20180421053348id_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/projecao1/article/viewfile/579/545). Acesso em: 15 maio 2023.

SPINOLA, Alexandre Waimer. Gestão de pessoas e tecnologia da informação: um estudo com as pequenas, médias e grandes empresas do ramo comercial na cidade de Santarém-Pará. 2014. 157 f. Dissertação (doutorado) - curso de ciências económicas e das organizações, universidade lusófona de humanidades e tecnologias escola de ciências económicas e das organizações, lisboa, 2014. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/6335/1/alexandre%20spinola.pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

# **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: IMPACTOS NA MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS E NA GESTÃO DE PESSOAS**

*DIGITAL TRANSFORMATION: IMPACTS ON THE MODERNIZATION OF HUMAN  
RESOURCES PROCESSES AND PEOPLE MANAGEMENT*

Benedito Saraiva Neto

**45**

## Resumo

A presente pesquisa apresenta uma revisão de literatura sobre a transformação digital e seus impactos na modernização dos processos de recursos humanos e na gestão de pessoas. Desse modo, o problema de pesquisa é: Quais os impactos da transformação digital na gestão de pessoas das organizações? Nesse contexto definiu-se como objetivo geral: compreender através de levantamentos bibliográficos, os impactos da adoção de tecnologia digital na gestão de pessoas e nos processos de RH das organizações. A metodologia adotada nesta pesquisa, tratou-se de revisão de literatura qualitativa e descritiva, com base nos autores Chiavenato, Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005) Nogueira (2021) Nobrega (2022) e Santos (2019) por meio de consultas a livros, artigos e sites confiáveis. Os resultados obtidos embasados através da análise literária mostraram que, a transformação digital trouxe mudanças profundas e estreitas para a área de Recursos Humanos, melhorando a eficiência dos processos e permitindo uma gestão mais estratégica e voltada para o ser humano e as organizações que conseguirem abraçar essa transformação de forma aberta e inclusiva estarão em melhor posição para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante evolução.

**Palavras-chave:** Tecnologia, Recrutamento, Tendências Tecnológicas, Gestão, Capital humano. Transformação.

## Abstract

This research presents a literature review on digital transformation and its impacts on the modernization of human resources processes and people management. Therefore, the research problem is: What are the impacts of digital transformation on people management in organizations? In this context, the general objective was defined: to understand, through bibliographical surveys, the impacts of adopting digital technology on people management and HR processes in organizations. The methodology adopted in this research was a qualitative and descriptive literature review, based on the authors Chiavenato, Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005) Nogueira (2021) Nobrega (2022) and Santos (2019) through consultations with reliable books, articles and websites. The results obtained based on literary analysis showed that digital transformation has brought profound and profound changes to the area of Human Resources, improving the efficiency of processes and allowing for more strategic and human-oriented management and organizations that are able to embrace this transformation in an open and inclusive way will be in a better position to face the challenges of the constantly evolving business environment.

**Keywords:** Technology, Recruitment, Technological Trends, Management, Human capital. Transformation.

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tornou-se um fenômeno generalizado nas organizações, impactando significativamente a forma como os processos de recursos humanos (RH) são geridos e a forma como é realizada a gestão de pessoas. A adoção de tecnologias digitais nas práticas de RH tornou-se uma necessidade crescente para as empresas que buscam se adaptar e se manter competitivas em meio à constante evolução tecnológica.

Diante desse cenário, o presente trabalho visa explorar o impacto da transformação digital na modernização dos processos de RH e na gestão de pessoas. São estudadas as principais mudanças trazidas pela adoção de tecnologias digitais e seu impacto na eficiência, eficácia e qualidade das atividades relacionadas a RH. Desta forma, buscou-se compreender como a transformação digital revoluciona a forma como as organizações gerem e interagem com os seus colaboradores.

Além disso, foram identificados os principais desafios que as organizações enfrentam ao implementar a transformação digital nos processos de RH e gestão de pessoas. Mudanças na resistência, necessidade de treinamento de pessoal e garantia da segurança da informação são alguns exemplos de desafios que devem ser considerados nessa situação. Entendê-los é fundamental para criar uma estratégia de alinhamento para uma transformação bem-sucedida.

A presente pesquisa buscou entender como a transformação digital afeta a modernização dos processos de RH e gestão de pessoas. Durante a evolução das tecnologias, surgem novas soluções, como software de gerenciamento de talentos, ferramentas de automação de processos e análise de dados que podem oferecer benefícios às organizações. Localizar as atualizações nas práticas de RH e gestão de pessoas elucidam melhor as mudanças necessárias para atender às demandas do mercado atual.

Este trabalho pretende auxiliar na compreensão dos efeitos da transformação digital na modernização dos processos de RH e gestão de pessoas, identificando as principais mudanças e desafios enfrentados pelas organizações nesse contexto. Através de uma pesquisa embasada em referências teóricas procurou-se fornecer informações e ensinamentos com relevância para a comunidade acadêmica, profissionais de tecnologia gestores de RH e os demais interessados no tema.

A adoção de tecnologias digitais tem gerado impactos na gestão de pessoas e nos processos de Recursos Humanos (RH) das organizações. A modernização visa otimizar recrutamentos de RH e melhorar o desempenho dos colaboradores, que suscita em desafios e oportunidades no gerenciamento de capital humano. Nesse contexto, definiu-se como problema de pesquisa: Quais os impactos da transformação digital na gestão de pessoas das organizações?

Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho consistiu em compreender através de levantamentos bibliográficos, os impactos da adoção de tecnologia digital na gestão de pessoas e nos processos de RH das organizações. E o objetivo específico é: apresentar os benefícios e desafios da adoção de tecnologias digitais na gestão de pessoas e nos processos de RH das organizações.



## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa, tratou-se de revisão de literatura qualitativa e descritiva, com base nos autores Chiavenato, Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005) Nogueira (2021) Nobrega (2022) e Santos (2019) por meio de consultas a livros, artigos e 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: tecnologia, recrutamento, recursos humanos, tendências tecnológicas e gestão.

### 2.1 Resultados e Discussão

A gestão de pessoas é uma área em constante evolução que acompanha as mudanças da sociedade e possui um conjunto de práticas e ações destinadas a administrar o capital humano dentro das organizações. Trata-se de um processo estratégico que visa atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores com o objetivo de alcançar eficiência e sustentabilidade nos resultados organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2010):

A gestão de pessoas refere-se ao conjunto de práticas e atividades que envolvem a administração do capital humano nas organizações. É um processo estratégico que busca atrair, desenvolver, motivar e reter os colaboradores, com o objetivo de alcançar os resultados organizacionais de forma eficiente e sustentável, a gestão de pessoas engloba diversas dimensões, como o recrutamento e seleção de talentos, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, a remuneração e benefícios, a comunicação interna e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. a gestão de pessoas é um processo contínuo e dinâmico, que demanda o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, a valorização e o desenvolvimento do capital humano, e a criação de um ambiente favorável ao crescimento e à realização dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010, p.335).

À vista disso, nota-se que o avanço das tecnologias digitais tem desencadeado uma profunda transformação no campo dos Recursos Humanos, precipitando uma reformulação das estratégias e práticas associadas à gestão de pessoas.

Ferreira *et al.* (2019) destacam que:

Diante de todas as transformações que a humanidade já passou, atualmente pode-se afirmar que a sociedade se encontra à frente do estágio de desenvolvimento baseado no uso de tecnologias de informação e comunicação em larga escala (FERREIRA *et al.*, 2019, p.2).

De acordo com pesquisas sobre capital humano no Brasil, tem sido observada uma transição na área de Recursos Humanos, migrando de uma atuação operacional para modelos mais estratégicos. Nesse sentido, a implementação de tecnologias, como a informatização por meio de aplicações de autoatendimento de RH, tem sido considerada uma

forma de viabilizar novos arranjos organizacionais na gestão de pessoas, demonstrado que é uma ferramenta útil na consolidação de novas estratégias de gestão de pessoas. (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005)

Na era da transformação digital, a gestão de pessoas passa por profundas mudanças, demandando dos profissionais de RH a aquisição de novas competências e habilidades. A tecnologia se torna uma aliada estratégica na modernização dos processos de Recursos Humanos, permitindo a automação de tarefas operacionais e a análise de dados para embasar as decisões. Além disso, a transformação digital possibilita a personalização das práticas de gestão de pessoas, considerando as necessidades individuais e o engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, é essencial que os gestores de RH se adaptem e desenvolvam habilidades tecnológicas, além de promoverem uma cultura organizacional voltada para a inovação e a valorização do capital humano (CHIAVENATO, 2010).

O impacto da tecnologia na gestão de pessoas é evidente. A automação de processos relacionados ao RH, como folha de pagamentos, processos burocráticos e legais, jornadas de trabalho e gestão de férias, é fundamental. Ao buscar ferramentas no mercado, os gestores e profissionais de RH devem considerar a proteção de dados, a geração de informações autônomas, a economia de tempo e a redução de custos como critérios importantes (SERTMS, 2021).

A variedade de plataformas, aplicativos, softwares e ferramentas disponíveis é vasta, oferecendo melhorias e atualizações nos serviços organizacionais, no entanto, é necessário ter em mente que a programação e o uso da internet são aspectos comuns para a implementação dessas tecnologias, adaptando-se às necessidades específicas da empresa. A gestão de pessoas se beneficia dessas plataformas, permitindo o acesso às informações dos colaboradores a qualquer momento e lugar, proporcionando uma visão geral desses e entregas da equipe. Além disso, os colaboradores também são beneficiados, podendo acompanhar seu próprio desenvolvimento, adicionar informações e interagir com os colegas através de redes compartilhadas.

A transformação digital tem um impacto revolucionário na área de Recursos Humanos das empresas, elevando o seu papel estratégico e reconhecendo sua importância para o sucesso dos negócios. Essa mudança tem sido impulsionada pelo uso cada vez mais frequente de tecnologias digitais, que proporcionam avanços significativos e abrem um leque amplo de possibilidades. Compreender esse processo e suas dimensões é indispensável para os profissionais da área, não apenas para se manterem atualizados, mas também para promoverem o seu crescimento profissional. A transformação digital consiste no processo pelo qual as empresas incorporam tecnologias digitais em suas rotinas diárias, evoluindo constantemente com o surgimento de soluções mais avançadas e capazes de atender necessidades específicas (BWG, 2023).

Nesse sentido, em relação às alterações no âmbito tecnológico, os seguintes autores ressaltam que:

Atualmente, pequenas e grandes empresas atravessam um período de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que resultam na criação ou utilização de novos meios de comunicação. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação, dá-se através da modificação das práticas de gestão através de um processo contínuo de aprendizado e adequação às novas tecnologias e ao uso dos meios de comunicação, a fim de proporcionar maior satisfação aos colaboradores e as empresas (CEMBRANEL; SMANEOTO; DIAS, 2013, p.28)



As transformações decorrentes da constante evolução da tecnologia têm apresentado uma série de desafios para as organizações, especialmente na área da Gestão de Pessoas, o que tem gerado um profundo impacto nas funções tradicionais de Recursos Humanos.

O surgimento acelerado da inteligência artificial e das novas tecnologias digitais tem promovido mudanças significativas na gestão de pessoas em diversos contextos profissionais. Essas transformações têm exigido uma adaptação por parte das organizações e dos profissionais de RH, uma vez que a inteligência artificial e as tecnologias digitais têm o potencial de promover rupturas em diversas áreas da gestão de pessoas. Os métodos tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho têm sido questionados e substituídos por abordagens mais tecnológicas e inovadoras (FRANÇA et al. 2019).

A evolução da Gestão de Pessoas foi impulsionada pelas transformações sociais, econômicas e tecnológicas. A Era da Informação trouxe a necessidade de tornar as pessoas fonte de vantagem competitiva, exigindo que o RH se adapte às novas tendências, como o e-business e o e-commerce. Além de buscar eficiência e redução de custos, a área de RH precisa se posicionar como parceiro estratégico e consultor interno (BVG, 2023).

Nesse contexto, a ascensão do Home Office, com funcionários conectados eletronicamente em qualquer lugar do mundo, também impacta a gestão de pessoas. A tecnologia desempenha um papel crucial nesse contexto, permitindo práticas mais eficientes e inovadoras, como a automação de processos e a comunicação virtual. A adaptação da gestão de pessoas às demandas atuais é essencial para a agilidade, flexibilidade e resultados das organizações (COSTA, 2002).

Portanto, a gestão de equipes em trabalho remoto envolve desafios significativos que necessita de uma abordagem estratégica e sensível às necessidades individuais dos colaboradores. Apenas implementar o trabalho remoto não é suficiente. É crucial considerar questões como o estímulo ao desempenho, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o bem-estar dos funcionários e a criação de condições adequadas para o teletrabalho. Encontrar o equilíbrio entre promover a produtividade e o bem-estar dos funcionários é fundamental. Isso significa não apenas definir metas claras e acompanhamento regular, mas também garantir um ambiente de trabalho saudável que proporcione oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para cada membro da equipe (NOBREGA, 2022).

É preciso reconhecer que cada colaborador tem circunstâncias e necessidades diferentes, e uma abordagem flexível e personalizada é essencial para a gestão bem-sucedida do trabalho remoto. Nesse contexto, os gestores desempenham um papel crucial ao apoiar, motivar e manter a conexão com suas equipes, mesmo à distância. A gestão de pessoas em trabalho remoto é um desafio que exige adaptabilidade e empatia, à medida que as organizações buscam maximizar a eficiência e o bem-estar dos funcionários em um ambiente cada vez mais virtual (NOBREGA, 2023).

A gestão de pessoas em trabalho remoto apresenta desafios consideráveis que demandam atenção por parte dos gestores. Não basta simplesmente focar na implementação do trabalho remoto, é necessário abordar diversas questões, tais como o estímulo ao desempenho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a promoção do bem-estar e a criação de condições adequadas para o teletrabalho, exigindo uma abordagem estratégica e sensível às necessidades individuais dos colaboradores. É necessário encontrar o equilíbrio entre promover a produtividade e o bem-estar dos funcionários, garantindo um ambiente de trabalho saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional de

cada membro da equipe (MOÇO; LOPES; SOARES, 2020).

Em relação a automação de processos de Recursos Humanos, esta tem se tornado uma necessidade. Essa transformação tem sido impulsionada pelo desenvolvimento de tecnologias. Como resultado, muitas rotinas tradicionais de RH estão sendo aprimoradas e modernizadas por meio dessas inovações tecnológicas, um estudo recente da Deloitte revelou que uma parcela significativa dos líderes de RH, estão redesenhando seus processos para incorporar ferramentas digitais, demonstrando uma disposição em abandonar métodos tradicionais em favor de soluções mais tecnológicas (COSTA, 2002). Isso reflete a crescente conscientização sobre a importância da tecnologia na otimização dos processos de RH e na busca por maior eficiência e eficácia na gestão de pessoas

A automatização dos processos relacionados com RH não só aumenta a eficiência, mas também reduz a possibilidade de erro humano, o que é crucial para tarefas sensíveis como a folha de pagamento. Além disso, a automação pode ajudar a manter registros históricos detalhados, facilitando o cumprimento das mudanças nos requisitos legais e regulamentares (AGUIAR et al, 2019). À medida que a globalização cresce e o trabalho remoto aumenta, a gestão de pessoas torna-se mais desafiadora. Ferramentas automatizadas fornecem uma solução conveniente para monitorar e gerenciar horários de trabalho flexíveis e garantem que os funcionários tenham acesso rápido a informações sobre licenças e benefícios, aumentando a transparência e a satisfação da equipe.

O uso da tecnologia na gestão de pessoas representa uma mudança fundamental na forma como as organizações desenvolvem e lideram equipes. Neste contexto, a tecnologia torna-se uma poderosa aliada, permitindo às empresas otimizar seus processos e alcançar resultados superiores. Ao automatizar tarefas administrativas, a tecnologia liberta tempo e recursos valiosos para os profissionais de RH, permitindo-lhes concentrar-se em atividades estratégicas, como o desenvolvimento de talentos e a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Além disso, as ferramentas de análise de dados permitem que as empresas tomem decisões baseadas em evidências que proporcionam uma compreensão mais profunda das necessidades e desejos dos funcionários (NOBREGA, 2022).

A tecnologia também desempenha papel fundamental na gestão personalizada de pessoas. Por exemplo, as plataformas de aprendizagem online permitem que os funcionários tenham acesso a formação adaptada às suas necessidades individuais, enquanto os sistemas de feedback contínuo impulsionam o desenvolvimento profissional de forma mais eficaz. Porém, é importante lembrar que a tecnologia é apenas uma ferramenta e não pode substituir completamente o aspecto humano da gestão de pessoas. É necessário equilibrar o uso da tecnologia com a empatia e o envolvimento pessoal para criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e motivados (INVILLIA, 2019).

No entanto, ao adotar essas tecnologias, é essencial estabelecer medidas de segurança rigorosas para proteger os dados confidenciais dos funcionários e garantir que a automação esteja alinhada com a cultura e os valores da empresa. Portanto, a integração eficaz de sistemas de RH automatizados requer uma abordagem estratégica e o envolvimento de todos os níveis da organização. (ETALENT, 2022).

Para alguns autores, o equilíbrio entre a aplicação tecnológica empresarial e os indivíduos desencadeia em efeitos positivos:

Ainda que a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica seja cada vez maior, isso não significa que diante desse cenário o papel das pessoas em uma empresa assumam mais ou menos importância. Um dos pontos cruciais



da tecnologia é implementar a experiência humana em diferentes áreas e níveis e, no âmbito corporativo, a transformação digital pode trazer benefícios reais para o desempenho dos colaboradores, aumentando a sua produtividade e, conseqüentemente, os resultados da empresa. (MUNDORH, 2019).

A gestão de pessoas na era digital não se limita a adotar novas ferramentas ou processos tecnológicos, mas abrange uma mudança cultural e mindset organizacional. É necessário promover uma cultura de aprendizado contínuo, adaptabilidade e colaboração, capacitando os colaboradores para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que a era digital proporciona. Somente assim as organizações poderão maximizar seu potencial humano e impulsionar seu crescimento no ambiente empresarial em constante evolução (INVILLIA, 2019).

A transformação digital no ambiente corporativo, impulsionada pelo avanço tecnológico, está redefinindo a forma como os departamentos de Recursos Humanos operam. A necessidade de acompanhar essa evolução tecnológica é crucial, uma vez que as iniciativas de RH muitas vezes são prejudicadas por processos manuais ineficientes que não atendem às demandas do ambiente empresarial atual. É importante destacar que, no contexto da transformação digital, o papel das pessoas em uma organização não perde sua relevância; Pelo contrário, a tecnologia tem o potencial de melhorar a experiência humana em vários níveis, aumentando a produtividade dos colaboradores e, por consequência, melhorando os resultados da empresa (RABELO, 2022).

De acordo com um estudo do Instituto de Informação em Recursos Humanos (IIRH), a transformação digital é percebida como tendo um impacto significativo na função de RH, com 79% dos participantes trazendo essa influência positiva. Diversos processos e ferramentas, como processamento salarial, portais de colaboradores, registros de ponto online e sistemas de e-learning, podem se beneficiar vantajosamente da transformação digital (MUNDORH, 2019).

A era digital impulsionou a necessidade de as empresas cultivarem uma mentalidade de diversidade e inovação constante entre seus colaboradores neste contexto, a autogestão desempenha um papel fundamental, permitindo aos profissionais realizarem tarefas com base no consenso e promovendo uma abordagem colaborativa. Para que a autogestão funcione de forma eficaz, é fundamental que as organizações construam processos que facilitem o compartilhamento de informações, a tomada de decisões e a resolução de conflitos. Essa estrutura é fundamental para permitir que a equipe identifique tendências e implemente-as de forma eficaz no ambiente organizacional. A gestão de pessoas na era digital exige a adoção de práticas inovadoras, incluindo o aproveitamento de novas tecnologias para melhorar a avaliação e promover a diversidade no local de trabalho. Estas práticas são fundamentais para desenvolver uma mentalidade que se adapte às mudanças na dinâmica do mercado (ETALENT, 2022).

Com a chegada de novo modelo de gestão de pessoas as empresas enfrentam a demanda por uma mentalidade de diversidade, e a inovação contínua dos colaboradores realça a importância da autogestão. A autogestão desempenha um papel vital ao permitir que os profissionais colaborem e tomem decisões com base no consenso. Para garantir o sucesso da autogestão, as organizações precisam estabelecer processos que facilitem o compartilhamento de informações e a resolução de conflitos, criando uma estrutura que permita às equipes identificarem tendências e implementá-las de forma eficaz (NOGUEIRA, 2021).

A gestão de pessoas na era digital exige práticas inovadoras, como o aproveitamento

de novas tecnologias para melhorar as avaliações e promover a diversidade no local de trabalho. Essas práticas são essenciais para desenvolver uma mentalidade que se adapte às mudanças na dinâmica do mercado. Num mundo cada vez mais digital, a autogestão e a busca constante por inovação são pilares fundamentais para que as empresas se mantenham competitivas e relevantes num cenário de negócios em constante mudança. (RABELO, 2022).

A tecnologia desempenha um papel fundamental na modernização dos processos de Recursos Humanos. Ela permite a automação de tarefas operacionais, a análise de dados e a personalização das práticas de gestão de pessoas de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores. A transformação digital e a automação de tarefas operacionais têm um impacto significativo na gestão de pessoas, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em estratégias mais relevantes. Além disso, a presente pesquisa enfatiza a necessidade de adaptar a gestão de pessoas às demandas atuais. Compreender essas mudanças e sua influência na gestão de pessoas é fundamental para que os profissionais de RH possam se adaptar, adquirir as competências específicas e desempenhar um papel estratégico na evolução das organizações. Além disso, destaca-se a importância da implementação de novas práticas na gestão de pessoas, confirmando que cada colaborador é único e tem necessidades diferentes. Portanto, a realização desse estudo é crucial para garantir o sucesso das práticas de gestão de pessoas em um ambiente cada vez mais tecnológico.

### 3. CONCLUSÃO

A transformação digital surgiu como uma etapa fundamental para a modernização dos processos de Recursos Humanos e aprimorou significativamente a gestão de pessoas nas organizações. Ao longo deste estudo, foram apresentados os impactos dessa revolução tecnológica na forma como as empresas recrutam, treinam, gerenciam e engajam seus colaboradores.

As descobertas revelam que a transformação digital não é apenas uma tendência passageira, mas uma mudança estrutural que está moldando o futuro do RH. A automação de tarefas manuais e repetitivas economizam tempo e recursos preciosos que podem ser redirecionados para atividades de alto valor, como o desenvolvimento de estratégias de talento e o aumento da capacidade de resposta às necessidades dos funcionários. Além disso, a análise de dados e as novas tecnologias desempenham um papel crucial na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias de retenção de talentos.

No entanto, também se destacam desafios significativos que as organizações enfrentam durante esse processo de transformação. A resistência à mudança, a preocupação com a privacidade dos dados e a necessidade de aprimoramento constante são apenas alguns dos obstáculos a serem superados. Além disso, a equidade e a inclusão devem ser prioridades na implementação de tecnologias de RH, a fim de garantir que todos os funcionários se beneficiem igualmente dessas inovações.

Em resumo, a transformação digital trouxe mudanças profundas e estreitas para a área de Recursos Humanos, melhorando a eficiência dos processos e permitindo uma gestão mais estratégica e voltada para o ser humano. As organizações que conseguirem abraçar essa transformação de forma aberta e inclusiva estarão em melhor posição para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante evolução e para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos.



À medida que nos movemos em direção a um futuro cada vez mais digital, a colaboração entre os profissionais de RH, líderes empresariais e especialistas em tecnologia se torna essencial. Essa colaboração promoverá a criação de ambientes de trabalho mais ágeis, flexíveis e adaptáveis, nos quais as pessoas são capacitadas e valorizadas como o recurso mais crítico de uma organização.

Neste contexto, a transformação digital não é apenas uma jornada, mas um compromisso contínuo com a inovação e a melhoria. Aqueles que confirmam essa realidade e adotam uma abordagem estratégica para a transformação digital no RH estarão bem posicionados para liderar suas organizações na direção de um futuro de sucesso.

## Referências

AGUIAR, Fernando Ferreira; RAUPP, Daniele Santos; MACEDO, Marcelo. **A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção.** In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–Ciki. 2019.

BWG. **Como a transformação digital impacta o setor de RH?** Disponível em: <https://www.bwg.com.br/como-transformacao-digital-impacta-o-rh/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

CEMBRANEL, Priscila; SMANEOTO, Cecilia; LOPES, Felipe Dias. **A inovação das redes sociais virtuais na administração: usos e práticas para a gestão de pessoas.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 1, p. 27-50, 2013.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Tatiana Ribeiro. E-Rh: **O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos.** 2002.

ETALENT. **O papel da tecnologia na gestão de pessoas: conheça suas vantagens.** Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/tecnologia-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

NOBREGA, Ricardo. INTELLIGENZA. **tecnologia na gestão de pessoas: de que forma a tecnologia é aliada da gestão de pessoas.** Disponível em: <https://intelligenzait.com/tecnologia-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 12 julho. 2023.

INVILLIA ACADEMY INSIGHTS. **Gestão de pessoas na era digital: o que você precisa saber.** Disponível em: <https://insights.invillia.com/pt/gestao-de-pessoas-na-era-digital/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

NOBREGA, Ricardo. INTELLIGENZA. **Tecnologia na experiência do colaborador: veja seu papel estratégico.** Disponível em: . Acesso em: 2 julho. 2023.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; DE VASCONCELOS, Isabella FG. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso.** Revista de Administração contemporânea, 2005.

MOÇO, I., LOPES, S., & SOARES, R. R. **Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto.** Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia. Abril, 2020.

MUNDO RH. **Transformação digital e a modernização do setor de Recursos Humanos.** Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/transformacao-digital-e-a-modernizacao-do-setor-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 18 mai. 2023.

NOGUEIRA, Amanda. RH PRA VOCE. **Autogestão nas organizações: o problema e a solução.** Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/autogestao-nas-organizacoes-o-problema-e-a-solucao/>. Acesso em: 28 agosto. 2023.

RABELO, Agnes. ROCK CONTENT. **Transformação digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade.** Acesso em: 6 julho. 2023.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos; CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos.** São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPE 2019.

SERTMS. **Quais os impactos das novas tecnologias na gestão de pessoas.** Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/tecnologias-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 8 agosto. 2023.

# **A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

*THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF ACCOUNTING FOR THE MANAGEMENT OF  
THIRD SECTOR ENTITIES*

Mariana da Silva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**46**

## Resumo

As organizações do terceiro setor, embora sua finalidade não seja a obtenção de lucros, têm a responsabilidade de prestar contas de suas informações contábeis, com o objetivo de garantir transparência perante os financiadores de suas atividades e as autoridades fiscais. Nesse contexto, a contabilidade desempenha um papel fundamental, fornecendo ferramentas que asseguram, da maneira mais eficaz possível, a prestação de contas adequada, a gestão apropriada dos recursos e a conformidade legal perante as entidades de fiscalização. Este trabalho teve como objetivo pesquisar a importância e os benefícios da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. A metodologia utilizada foi uma Revisão Bibliográfica, onde foram pesquisados livros, artigos científicos e plataformas digitais de ensino selecionados através das seguintes bases de dados “Livros Acadêmicos”, “Sites de pesquisas” e “Google Acadêmico”. O período dos artigos pesquisados foram trabalhos publicados nos últimos dozes anos (2011-2023). O trabalho concluiu que a contabilidade para o terceiro setor tem sua importância, uma vez que exerce uma influência por meio de seus procedimentos de controle, normas contábeis e gerenciamento contábil. Ela desempenha transparência financeira das entidades sem fins lucrativos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e em conformidade com as finalidades estatutárias.

**Palavras-Chave:** Contabilidade. Terceiro Setor. Entidades Sem Fins Lucrativos. Benefícios da Contabilidade.

## Abstract

Nonprofit organizations, despite their non-profit-oriented mission, have the responsibility to be accountable for their financial information, aiming to ensure transparency with their funders and tax authorities. In this context, accounting plays a crucial role, providing tools that ensure the most effective accountability, proper resource management, and legal compliance with regulatory entities. This study aimed to investigate the importance and benefits of accounting for the management of third sector entities. The methodology employed was a Literature Review, where books, scientific articles, and selected digital teaching platforms were researched through the following databases: “Academic Books,” “Research Websites,” and “Google Scholar.” The period covered articles published in the last twelve years (2011-2023). The study concluded that accounting for the third sector is important, as it exerts influence through its control procedures, accounting standards, and financial management. It enhances the financial transparency of nonprofit entities, ensuring that resources are used efficiently and in accordance with statutory purposes.

**Keywords:** Accounting. Third Sector. Nonprofit Organizations. Accounting Benefits.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade emerge como uma ferramenta para a gestão eficaz das organizações, proporcionando contribuições e benefícios. Fornece uma estrutura essencial que permite enfrentar esses desafios de maneira eficaz. Ela não apenas registra transações financeiras, mas também fornece informações econômico-financeiras vitais, que auxiliam na tomada de decisões estratégicas e na manutenção da transparência.

A importância desta pesquisa está em mostrar como as ações contábeis podem ajudar na prestação de contas às organizações sem fins lucrativos. Como qualquer outra empresa elas apresentam obrigações e a contabilidade é a chave para fazer o controle e informações na divulgação ao usuário. Destaca-se a relevância significativa do tema para discussão e pesquisa. Portanto, este estudo tem o propósito de oferecer uma contribuição construtiva tanto para os acadêmicos da instituição de ensino quanto para a comunidade em geral, servindo como uma fonte de pesquisa futura.

Um dos obstáculos mais significativos enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos é o financiamento. Embora estas entidades sejam regidas pelo direito privado, não beneficiam de lucros mensais e, apesar dos seus esforços para promover o bem-estar social, nem sempre podem ter acesso a fundos públicos. É por isso que a contabilidade é importante no terceiro setor. Como muitas vezes dependem de recursos governamentais ou empresariais, estas organizações devem demonstrar a sua fiabilidade e credibilidade. De ante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os benefícios da contabilidade para a gestão das entidades do Terceiro Setor?

O objetivo geral deste estudo foi pesquisar a importância e os benefícios da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. Já os específicos foram: conceituar a contabilidade e o terceiro setor, bem como apresentar a importância e os benefícios da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada foi uma Revisão Bibliográfica, onde foram pesquisados livros, artigos científicos e plataformas digitais de ensino selecionados através das seguintes bases de dados “Livros Acadêmicos”, “Sites de pesquisas” e “Google Acadêmico”. O período dos artigos pesquisados foram trabalhos publicados nos últimos dozes anos (2011-2023). As palavras chaves usadas nas buscas foram: Contabilidade, Terceiro Setor, Entidades Sem Fins Lucrativos, Benefícios da Contabilidade.

### 2.2 Resultados e Discussão

Segundo Cabral (2015) muitos países promulgaram legislações específicas para regular as atividades do Terceiro Setor, definindo as regras para o registro, funcionamento e financiamento de organizações sem fins lucrativos. Essas leis variam amplamente de país para país. .

Para Gomes (2018) a administração competente no Terceiro Setor é ainda mais desafiadora devido à natureza sem fins lucrativos das organizações e à diversidade de causas



que elas abraçam. É necessário equilibrar a busca por objetivos sociais com a responsabilidade de garantir a sustentabilidade financeira. Além disso, a gestão eficaz envolve a prestação de contas a financiadores, doadores e à sociedade em geral, garantindo a transparência e a eficiência na utilização dos recursos.

Segundo Albuquerque (2021, p. 15),

A administração das entidades do terceiro setor, independentemente da ampla gama de áreas em que atuam, requer a contabilidade como um elemento vital para o fornecimento de informações. É inconcebível que uma organização que depende de recursos limitados para alcançar seus objetivos não mantenha um sistema contábil adequado para gerenciar seu patrimônio.

A administração das organizações do terceiro setor, apesar de atuarem em diversas áreas, depende da contabilidade como uma ferramenta essencial para fornecer informações necessárias. O autor destaca que é inaceitável que essas organizações, que utilizam recursos financeiros limitados para cumprir suas missões, não mantenham um sistema contábil apropriado para gerenciar seu patrimônio.

Neste contexto para que uma gestão seja eficaz é preciso:

Para exercer uma gestão eficaz, é essencial realizar o planejamento, a organização, a direção e o controle, o que envolve a tomada de decisões em diversos níveis: estratégico, onde se definem os objetivos da organização como um todo; tático, onde se decidem ações específicas para cada componente da entidade; e operacional, onde se executam as atividades necessárias para alcançar os objetivos da instituição (CABRAL, 2015, p.20).

A gestão de organizações do terceiro setor é um desafio complexo, Tozzi (2015) contribui dizendo que uma vez que seus gestores precisam equilibrar as demandas da gestão com a relevância das informações contábeis. Esse equilíbrio é fundamental para fortalecer o corpo administrativo dessas instituições, permitindo que elas cumpram suas missões de maneira eficaz e transparente. A complexidade desse processo reside na necessidade de tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais que impactam diretamente o desempenho da organização em seu campo de atuação.

No contexto das entidades do terceiro setor, as informações contábeis são importantes na prestação de contas aos financiadores, doadores e outros stakeholders. Portanto, a capacidade de conciliar as necessidades gerenciais com a importância das informações contábeis é um elemento fundamental para garantir a transparência, a eficiência e a eficácia das organizações que buscam fazer a diferença em suas comunidades e causas (SOARES *et al.*, 2019).

Segundo Gomes (2018) uma das áreas de especialização críticas na gestão de entidades do Terceiro Setor é a captação de recursos. A crescente demanda por profissionais de captação de recursos reflete a necessidade das organizações sem fins lucrativos de obter financiamento estável para suas operações e projetos. Gerentes de entidades do Terceiro Setor devem ser capazes de desenvolver estratégias de captação de recursos, buscar doações, parcerias e financiamentos, garantindo que a organização tenha os recursos necessários para cumprir sua missão.

Além disso, a gestão de entidades do Terceiro Setor requer o auxílio da contabilidade que auxilia na manutenção de registros financeiros precisos, garantindo a transparência e a prestação de contas às partes interessadas. Essa profissionalização na gestão de entida-

des do Terceiro Setor é fundamental para garantir que essas organizações possam operar eficazmente, cumprir suas missões e continuar a contribuir positivamente para a sociedade (CABRAL, 2015, p.20).

De acordo com o estudo de Atkinson (2015) as ferramentas da contabilidade gerencial desempenham um papel crucial na elaboração de planos e orçamentos para os custos associados à execução de ações, alinhando esses planos com a situação financeira da organização. Uma de suas principais finalidades é disponibilizar informações aos gestores encarregados de supervisionar e gerenciar as operações da empresa.

A contabilidade embora esteja relacionada aos números, é uma ciência social, pois sofre interferência das ações humanas e muda de acordo com o que a sociedade necessita. Na fala de Fahl e Marion (2013) a contabilidade é entendida como uma ciência social, uma vez que estuda objetos, fenômenos e fatos resultantes de ações humanas, em particular aqueles que se traduzem na criação manutenção e incremento das riquezas, isto é, do patrimônio.

A contabilidade é o meio que junta às operações de negócios e os tomadores de decisões. Ela gera informações que podem ser usadas futuramente, essas são guardadas por um período de tempo em forma de relatórios à espera de ser útil para o processo decisório. O objetivo da contabilidade é controlar o patrimônio (ATKINSON, 2015).

Para tal realização, Padoveze (2012) comenta que o controle é feito através da coleta e processamento das informações originais dos fatos que alteram o patrimônio da entidade. Por isso quanto maior e melhor for o nível das informações contábeis, mais segurança à sociedade terá melhor clareza e entendimento para tomar suas decisões.

Neste contexto a contabilidade auxilia o Terceiro Setor, contribuindo para a gestão financeira eficaz e transparente das organizações sem fins lucrativos, como instituições de caridade, organizações não governamentais (ONGs), fundações e associações. Para bom funcionamento e cumprimento das normas essas entidades contam com o trabalho desse profissional contábil, que está dentro das exigências obrigatórias do órgão responsável pela fiscalizam dos profissionais da área em questão (PADOVEZE, 2012).

## 2.2.1 Atividades desempenhada pela contabilidade

De acordo com Brasil (2002) as entidades do terceiro setor devem elaborar um conjunto de demonstrações contábeis que incluem o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Período, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas.

O Balanço Patrimonial, conforme Cabral (2015) cumpre um papel central, representando de forma abrangente os ativos, passivos e o patrimônio líquido da entidade, fornecendo uma visão instantânea de sua situação financeira em uma data específica. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), segundo Gomes (2018) tem o propósito de resumir de maneira esquemática os resultados financeiros de uma organização em um determinado período.

De acordo com Paes (2021), a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) fornece informações cruciais sobre a liquidez das entidades do terceiro setor. Todos os dados contidos na DFC são essenciais para avaliar a disponibilidade de recursos da entidade, determinando assim sua capacidade de atender a obrigações futuras.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social (DMPLS), de acordo com



Gomes (2018), documenta as alterações ocorridas nos resultados acumulados da entidade durante um período específico, apresentando os saldos iniciais, os acréscimos ou decréscimos, superávits ou déficits, bem como os ajustes efetuados no Patrimônio Social da entidade.

Segundo Paes (2021), as Notas Explicativas auxiliam na interpretação das demonstrações contábeis, uma vez que diferentes usuários da contabilidade possuem objetivos variados ao analisar esses documentos. Portanto, as notas têm a finalidade de fornecer esclarecimentos que contribuem para um melhor entendimento e interpretação dos dados contidos nos demonstrativos financeiros.

A entidade deve assegurar a transparência em todas as etapas de suas operações, desde o planejamento estratégico até a apresentação de relatórios financeiros que descrevam suas atividades. Essa ênfase na transparência é essencial devido ao compromisso estabelecido com seus parceiros, que têm o direito de saber como os recursos que fornecem estão sendo utilizados pela organização. Esse compromisso se inicia no planejamento estratégico e se estende à divulgação de relatórios específicos que detalham o uso dos recursos financeiros em suas iniciativas (PEREIRA, 2018).

Nesse sentido, a Contabilidade vai além de simplesmente registrar as transações financeiras ocorridas nas entidades do Terceiro Setor. Ela informar tanto às autoridades fiscais quanto ao público em geral sobre as operações financeiras realizadas por essas organizações.

Essa função implica na estrita adesão a princípios e regulamentações estabelecidas pelas autoridades competentes. Através da Contabilidade, os atos relacionados às atividades das organizações são divulgados, o que contribui para reforçar a credibilidade da instituição e valorizar o trabalho dos profissionais contábeis envolvidos nesse processo (GOMES, 2018).

## **2.2.2 Desafio da contabilidade para a gestão das Entidades do Terceiro Setor**

Na atualidade, em um cenário altamente competitivo, a utilização eficaz da Contabilidade como um componente essencial da estratégia competitiva torna-se imperativa. Nesse contexto, a implementação de sistemas integrados se torna fundamental, uma vez que possibilitam a obtenção de informações consistentes e em tempo real de todas as áreas das organizações. Essa integração permite o fluxo contínuo de informações entre todas as atividades, promovendo uma abordagem holística na gestão e fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas (RIBEIRO, 2018).

Para Cruz (2016) vários desafios são enfrentados no cenário contábil diário de entidades sociais, entre os quais se destacam a escassez de normas contábeis específicas, a limitação de recursos financeiros para a contratação de profissionais contábeis qualificados e a necessidade premente de implementar sistemas internos de informação que registrem de maneira precisa todas as operações da entidade. Essas questões constituem aspectos críticos que demandam atenção e soluções estratégicas para assegurar uma gestão contábil eficaz no ambiente das entidades sociais.

No dia a dia da contabilidade de entidades sociais, inúmeros desafios surgem, refletindo a complexidade desse ambiente. Em primeiro lugar, a escassez de normas contábeis específicas para o Terceiro Setor é um problema recorrente. Diferentemente das empresas comerciais, as organizações sem fins lucrativos enfrentam a falta de orientações claras

e detalhadas que abordem suas transações e operações de maneira apropriada. Isso pode gerar ambiguidades na contabilização e na apresentação de informações financeiras, dificultando a conformidade com os princípios contábeis (CRUZ, 2016).

Outro desafio significativo é a limitação de recursos financeiros para manter profissionais contábeis qualificados. As entidades sociais, frequentemente, operam com orçamentos apertados e priorizam suas atividades sociais em detrimento de investir em uma equipe contábil robusta. Isso pode resultar em lacunas no conhecimento contábil e na capacidade de manter registros precisos, o que é essencial para o cumprimento de obrigações fiscais e regulatórias, bem como para a transparência financeira (FALCÃO, 2014).

Além disso, a necessidade de entidades sociais implementarem sistemas de informação internos que registrem de forma precisa e fiel suas operações é um problema recorrente. A coleta, registro e relatórios de dados financeiros precisam ser gerenciados de maneira eficiente, garantindo a integridade das informações (PAES, 2021).

No entanto, a falta de recursos e prática em tecnologia da informação muitas vezes dificulta a implementação de sistemas eficazes, o que pode resultar em registros imprecisos e em uma gestão financeira comprometida. Portanto, os problemas enfrentados na contabilidade de entidades sociais são variados e exigem abordagens criativas para superá-los (CRUZ, 2016).

## **2.2.2 Benefícios da contabilidade para a gestão das entidades do Terceiro Setor**

A complexidade das leis que regem o terceiro setor pode gerar incertezas e dúvidas entre os gestores dessas instituições. Frequentemente, esses líderes podem não ter um conhecimento aprofundado de todos os detalhes dos sistemas regulatórios, não por falta de intenção de cumprir as normas, mas devido à complexidade e à constante mudança das regulamentações (ALVES, 2019).

Um dos benefícios da contabilidade é fornecer uma base sólida para o entendimento e o cumprimento adequado das leis do terceiro setor. A contabilidade não apenas ajuda a evitar violações inadvertidas, mas também oferece uma visão clara das práticas financeiras e operacionais, permitindo que os gestores tomem decisões informadas (ARRUDA, 2020). Em situações em que o conhecimento especializado é necessário, a assistência contábil especializada se torna essencial para orientar os gestores e garantir que as organizações do terceiro setor estejam em conformidade, promovendo assim uma gestão eficiente e ética (MUNIZ, 2019).

Segundo Muniz (2019) a contabilidade oferece um benefício para a gestão de entidades do terceiro setor ao facilitar a entrada em um sistema tributário mais vantajoso. As organizações sem fins lucrativos enfrentam o desafio de compreender qual regime tributário é ideal para sua gestão, dada à existência de regras específicas para diferentes tipos de entidades. Simultaneamente, essas organizações têm a flexibilidade de escolher o regime que mais se alinha aos seus objetivos, proporcionando benefícios substanciais.

Nesse cenário, a orientação de uma assessoria contábil/jurídica de alta qualidade torna-se essencial. Além de garantir a conformidade com todas as normas tributárias, essa assessoria é capaz de identificar e comunicar aos dirigentes qual sistema tributário seria mais vantajoso para o contexto da organização. Isso possibilita evitar despesas desnecessárias com impostos, resultando na redução de custos e promovendo uma gestão mais eficiente (ALVES, 2019).



Segundo Arruda (2020) mesmo considerando que as entidades do terceiro setor não buscam lucro, a obtenção de recursos é essencial para sustentar suas atividades. Evitar custos desnecessários de forma legal é fundamental para fortalecer a capacidade financeira da organização e garantir condições mais favoráveis para investir no que realmente importa: as iniciativas da instituição e o impacto positivo que ela busca gerar na sociedade. Em suma, a contabilidade desempenha um papel estratégico ao orientar as entidades do terceiro setor na escolha do sistema tributário mais adequado, contribuindo para sua sustentabilidade e eficácia operacional.

A contabilidade para o terceiro setor tem sua importância, uma vez que exerce uma influência significativa por meio de seus procedimentos de controle, normas contábeis e gerenciamento contábil. Ela auxilia na transparência financeira das entidades sem fins lucrativos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e em conformidade com as finalidades estatutárias. Além disso, a contabilidade contribui para o fortalecimento da prestação de contas perante financiadores, órgãos reguladores e a sociedade em geral, promovendo a confiança e a credibilidade das organizações do terceiro setor.

### 3. CONCLUSÃO

A finalidade deste estudo foi pesquisar a importância e os benefícios da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. A contabilidade do terceiro setor é conduzida com foco nas características singulares das organizações sem fins lucrativos. Seu principal objetivo é fornecer informações contábeis para a gestão das entidades e garantir que sejam cumpridos os requisitos legais e fiscais.

No contexto das Organizações do Terceiro Setor, que possuem uma missão social significativa, representatividade e papel relevante na sociedade, espera-se que essas entidades comuniquem essas informações de maneira clara, oportuna e espontânea. Em outras palavras, a contabilidade é importante não apenas na gestão financeira, mas também na prestação de contas e na transparência das ações das organizações sem fins lucrativos, contribuindo para a confiança e credibilidade junto à sociedade em geral.

Este estudo mostra como a contabilidade é importante para administrar organizações sem fins lucrativos. Além disso, as normas contábeis brasileiras servem como diretrizes essenciais para garantir a transparência e a prestação de contas adequadas, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz para cumprir a missão e os objetivos das organizações do terceiro setor. Além disso, este estudo busca enriquecer o conhecimento científico e servir como base para pesquisas futuras.

### Referência

- ALVES, Aline; BONHO, Fabiana Tramontin. **Contabilidade do Terceiro Setor**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- ARRUDA, Alexa Ranielly Airez de. **A Contabilidade como ferramenta de auxílio na tomada de decisões das entidades do Terceiro Setor**. 2020. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Anhanguera UNIDERP, Campo Grande, 2020.
- ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4.ed. Rio de Janeiro, 2015.
- BRASIL, 2014. **Manual de Entidades Sociais. Ministério da Justiça**. 1ª edição. Brasília, 2014.
- BRASIL. Lei 10.406, de 2002. **Institui o Código Civil**. Associações Sem Fins Lucrativos: art. 44, Brasília, DF.
- CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor: gestão e controle social**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CRUZ, Luis Paulo Santos da. **A contabilidade como ferramenta para a gestão de entidades do terceiro setor**: estudo em uma fundação na cidade de Maragogipe - BA / Luis Paulo Santos da Cruz. – Governador Mangabeira – Ba, 2016.

FAHL, Alessandra Cristina; MARION, José Carlos. **Contabilidade Financeira**. Anhanguera Publicações, 2013.

FALCÃO, J. **Terceiro setor**: fundações e entidades de interesse social. Ministério Público do Espírito Santo, Vitória, 2014.

GOMES, Amanda Isabella Costa. **As contribuições da contabilidade para entidades do Terceiro Setor**: um estudo de caso em um hospital do Centro-Oeste de Minas Gerais. / Amanda Isabella Costa Gomes. Luz – MG: FASF -- 2018.83 f.

GRAZZIOLI, Airton, et al. **Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor**: Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2015.

MUNIZ, Glaucyelle Lima. **A aplicabilidade da contabilidade na prestação de contas em entidades do terceiro setor** : um estudo de caso na “Congregação Cristã no Brasil - Administração São Luís/MA” / Glaucyelle Lima Muniz. - 2019.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. 11ª edição. São Paulo: Forense, 2021.

PEREIRA, Antônio Gualberto. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análises de Balanço**. São Paulo: Saraiva, 2018.

SANTOS, A. A. P. dos S.; SILVA, M. G. da. **Gestão de Finanças no Terceiro Setor**. Revista Visão: gestão organizacional. UNIARP, Caçador-SC, v. 4, n. 1, p. 22-35, 2015.

SOARES, S., Ramos, F., Casagrande, J., & Nunes, N. (2019). **Revisão integrativa da literatura brasileira sobre Contabilidade Financeira e Gerencial de organizações do Terceiro Setor**. Revista Brasileira de Contabilidade, 239(1), 68-89.



# **GESTÃO DA QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO**

*QUALITY MANAGEMENT AND CUSTOMER SATISFACTION: A SUCCESSFUL STRATEGY*

Yuri Galana

**47**

## Resumo

O presente artigo cujo abordou o tema sobre a Gestão de Qualidade e Satisfação do Cliente: Uma estratégia de Sucesso, teve como objetivo realizar uma revisão abrangente da literatura existente nas teorias sobre gestão de qualidade e satisfação do cliente e sua importância para as empresas, de modo a abordar o conceito gestão de qualidade; o planejamento nesse setor e por fim, discutir sobre os impactos da gestão de qualidade para a satisfação dos clientes, visando o sucesso das empresas. Assim, a pesquisa trata-se de uma revisão bibliográfica com abordar qualitativa, no qual contemplou-se artigos e estudos sobre o tema. Por fim, observou-se que a gestão de qualidade eficaz e eficiente contribui, para a maior satisfação dos clientes frente as demandas da empresa. Desta forma, compreende-se que a eficiência deste setor deve ser preconizada no âmbito administrativo e organizativo da empresa, considerando, sobretudo, as necessidades de consumo exigidos pelo mercado.

**Palavras-chave:** Gestão de Qualidade. Satisfação Cliente. Empresas. Estratégias Empresariais.

## Abstract

This article, which addressed the topic of Quality Management and Customer Satisfaction: A Strategy for Success, aimed to conduct a comprehensive review of the existing literature on theories about quality management and customer satisfaction and their importance for companies, in order to address the concept of quality management; planning in this sector and, finally, to discuss the impacts of quality management on customer satisfaction, aiming at the success of companies. Thus, the research is a bibliographic review with a qualitative approach, in which articles and studies on the topic were contemplated. Finally, it was observed that effective and efficient quality management contributes to greater customer satisfaction in the face of the company's demands. Thus, it is understood that the efficiency of this sector should be advocated in the administrative and organizational scope of the company, considering, above all, the consumption needs required by the market.

**Keywords:** Quality Management. Customer Satisfaction. Companies. Business Strategies.



## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade se trata de um processo contínuo, gradual e permanente que possibilita melhorar os parâmetros de atendimento/serviços/produtos. Reportando-se para o *locus* de gerir, gerir qualidade que os produtos e serviços sejam adequados para o fim que se destina. Ainda, é importante destacar que a qualidade e o ato de gerir devem estar em constante evolução, haja vista as mudanças societárias e a dinâmica constante de globalização.

Nesse sentido a gestão de qualidade permite organizar e desenvolver ao longo do tempo, de forma progressiva e contínua, sendo abrangente e evolutiva, sendo, portanto, uma característica que identifica a organização. Compreende-se ainda que a satisfação do consumidor será um requisito imprescindível para avaliar a qualidade dos serviços e/ou produto, sendo também definida como um conjunto de exigências e necessidades do consumidor frente ao mercado consumerista.

Entende-se que a gestão da qualidade possibilita pensar os modos de agir, uma vez que contempla a qualidade de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência e técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacional (JUNIOR, 2003).

Compreendendo essa perspectiva, têm-se o seguinte questionamento: De que modo a gestão de qualidade contribui para a satisfação dos clientes e, portanto, para o sucesso das empresas?

Deste modo, a presente pesquisa torna-se pertinente, uma vez que pretende trazer informações relevantes sobre a importância da gestão da qualidade, com vistas na satisfação do cliente, de modo a contribuir para a ampliação de discussões sobre a temática. Ainda, percebe-se que a construção contínua de trabalhos sobre a gestão de qualidade e satisfação do cliente, promoverá maiores elucidações sobre o tema.

Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo geral: Realizar uma revisão abrangente da literatura existente nas teorias sobre gestão de qualidade e satisfação do cliente e sua importância para as empresas. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa propôs-se a: conceituar gestão de qualidade; descrever sobre o planejamento nesse setor; e discutir sobre os impactos da gestão de qualidade para a satisfação dos clientes, visando o sucesso das empresas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O estudo seguiu os princípios de uma revisão bibliográfica. Através deste tipo de pesquisa, foi possível levantar a literatura necessária para a análise e compreensão da temática proposta. Nesse sentido, o presente estudo foi de cunho qualitativo, a fim de analisar de forma crítica e subjetiva a pesquisa em questão.

As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônicas de Administração, documentos disponibilizados em sites institucionais, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e periódicos disponibilizados. Deste modo, foram selecionadas

pesquisas publicadas entre 2015 e 2022 escritas no idioma português, com os seguintes descritores: gestão de qualidade; planejamento; empresas; satisfação clientes, clientes, consumidor.

No tocante a coleta de dados, foi pertinente a leitura exploratória de todo o material utilizado e leitura seletiva, a fim de buscar informações mais específicas e particularizadas sobre a temática, além de analisar os registros de informações obtidos nos artigos selecionados, como por exemplo, os resultados e discussões encontrados. No que tange a interpretação e análise dos resultados, destaca-se que a pesquisa foi submetida a uma leitura analítica.

## 2.2 Resultados e Discussão

O planejamento dá resultado porque tem um conhecimento amplo do negócio. Organizações que não têm planejamento são aquelas que abrem as portas pela manhã e apenas esperam acontecer. Uma empresa com planejamento e criatividade é uma empresa que pode ser pesquisada a qualquer momento. Porém, não basta ter só planejamento, é preciso saber executá-lo. Outro ponto é reconhecer que a organização possui diversos tipos de planos, que são importantes em seus respectivos ramos. O fato é que todos devem estar integrados para atender às necessidades do negócio (CHIAVENATO, 2015).

Destarte, o planejamento compõe os aspectos de gestão empresarial, uma vez que se torna uma ferramenta pertinente para o desenvolvimento eficiente e seguro de um negócio. Considera-se que o planejamento faz parte de uma dinâmica estrutural e organizacional de uma empresa, pois determina as diretrizes e processos estratégicos, a fim de buscar o alcance de objetivos e metas no ambiente institucional.

Por ser uma ciência, o planejamento também possui um número infinito de conceitos. Segundo Moreira, Perrotti e Duner (2015, p.328), planejamento é igual ao “ato ou efeito de planejar, elaborar por etapas, como bases técnicas; planificações”. Conforme Corrêa (2021, p.98), é um “processo administrativo e sistemático para atingir um objetivo proposto”. Outro pensamento, segundo Pasquale (2022, p.98), o planejamento é como “processo de elaborar o plano, que é o documento escrito: portanto, planejamento é a ação, enquanto o plano é o resultado”, ou seja, considerando que cada autor diverge em alguns pontos sobre o conceito exato de planejamento, pode-se considerar a concordância deles de que ele é como a ideia ou expressão do pensamento em algo físico (MARTINS, 2017).

O planejamento inclui identificação, análise, estrutura, coordenação de tarefas, objetivos, metas, desafios, estratégias, políticas internas e externas, planos, projetos e atividades para alcançar o desenvolvimento mais eficiente e eficaz, tanto quanto possível focando em energia e recursos. Nesse sentido, contempla também as perspectivas de missão, visão e princípios de uma empresa, ou seja, alinha-se com as normas e não subsiste sem a presença da identificação empresarial. De acordo com Lopes (2017), não existe a possibilidade de planejamento, sem definir esses aspectos.

É nesta perspectiva, que a gestão de qualidade, encontra-se. De acordo com o Sebrae (2015), os principais fatores para o sucesso de um empreendimento associado à qualidade do serviços, são: a) Habilidades Gerenciais: refere-se à capacidade do empresário em interacionar com o segmento em que atua e a competência de gerir o seu negócio; b) capacidade empreendedora: ter em sua essência preditivos como criatividade, perseverança e a coragem de assumir riscos; c) logística Operacional: ter na estrutura organizacional as estruturas para a sustentação e desenvolvimento do empreendimento.



De acordo com Côrrea *et al.* (2021) evidencia-se que todos estes aspectos estão ligados às ações do empreendedor e não, necessariamente ao mercado, especialmente acerca de sua relação a ele. Logo, é de suma importância que o empreendedor assuma comportamentos que promovam à saúde de sua empresa. Muitas vezes ocorrem situações-problemas na empresa e estas situações acontecem por puro desconhecimento de quantitativos de produções e estoques, assim, ter conhecimento destas especificidades se torna fundamental, uma vez que, com a correta aplicação delas se tem as bases que servem para orientar a administração da empresa.; trata-se de um recurso ocioso, contudo com valor econômico inerente.

Nessa perspectiva, a gestão de qualidade desvela-se como uma ferramenta capaz de fomentar o diferencial do empreendimento diante do seu concorrente, potencializando as vantagens competitivas da empresa. Ainda, destaca-se que o estoque tem função reguladora de garantir disponibilidade e segurança de preços (CÔRREA *et al.*, 2021).

Assim, é necessário que a empresa disponha de uma gestão de qualidade eficaz e eficiente que contribua diretamente para a satisfação de seus clientes, e, portanto, possibilitando maior satisfação dos clientes frente as demandas da empresa. Desta forma, compreende-se que a eficiência deste setor deve ser preconizada no âmbito administrativo e organizativo da empresa, considerando, sobretudo, as necessidades de consumo exigidos pelo mercado.

### 3. CONCLUSÃO

Observou-se que através do estudo a gestão de qualidade promove a satisfação dos clientes, uma vez que contribui de forma direta para maior engajamento dos setores que compõem um ramo empresarial em considerar as necessidades de consumo do público-alvo. Deste modo, almeja-se com este estudo contribuir de forma direta com a construção de pesquisas sobre a área e fomentar maiores debates na seara acadêmica.

### Referências

- BARBOSA, Célia Maria; GÓES, Goethe Rommel Azevedo; BRITO, Betina dos Santos, **A auditoria interna e sua importância nas micro e pequenas empresas**. E-Gaia Conhecimento, Caxias, v.2, n. 2. p. 1-25. jul./ dez. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CÔRREA, Henrique L. et. al. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FRANCISQUINI, Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. 5. ed. São Paulo: Thomsom, 2017.
- GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2021.
- MARIANO, Camila Gimenes. **Controle de custos em unidades produtoras de refeições (UPR) através do método ABC**. 2010. Artigo Curso de Especialização em Nutrição da Unicentro. 2020.
- MARTINS, A. J.& FERREIRA, N. S. **A ergonomia no trabalho rural**. Revista eletrônica Atualiza Saúde, 2(2), 125-

134. 2015

PANZUTO, Nicole da Silva. **Um estudo de caso sobre a gestão de qualidade em uma pequena empresa.** ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. MATURIDADE E DESAFIOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 30, 2020. São Carlos, SP.

PINTO, Roberta Silva, et al. **A importância do gerenciamento de estoque nas micro e pequenas empresas de materiais de construção de São Gonçalo** – RJ. 2021.



# **CONTABILIDADE AVANÇADA E SEUS IMPACTOS NAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO**

*ADVANCED ACCOUNTING AND ITS IMPACTS ON PUBLICLY TRADED COMPANIES*

Estevão Ângelo Barbosa Pimenta

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**48**

## Resumo

**A** contabilidade avançada é uma disciplina contábil que vai além dos conceitos básicos da contabilidade financeira. O foco está em aspectos mais complexos do capital aberto e especializados, como consolidação de demonstrações financeiras, contabilização de instrumentos financeiros complexos, métodos de avaliação de ativos intangíveis e questões contábeis específicas para setores específicos. Para as empresas de capital aberto, a contabilidade avançada desempenha um papel importante na divulgação de informações para seu desempenho. Isto ajuda estas empresas a prepararem demonstrações financeiras precisas e transparentes, em conformidade com as normas contabilísticas internacionais ou locais. Tendo como objetivo geral ou primário: Investigar e analisar o impacto da contabilidade avançada nas demonstrações financeiras, transparência e avaliação de mercado das empresas de capital aberto, com foco na identificação de políticas contábeis e estratégias que influenciam os resultados financeiros e a confiança dos investidores. O estudo contribui para uma compreensão mais profunda da importância dessas práticas no contexto empresarial contemporâneo.

**Palavras-chave:** Impactos. Capital aberto. Empresas.

## Abstract

**A**dvanced accounting is an accounting discipline that goes beyond the basic concepts of financial accounting. It focuses on more complex aspects of publicly traded and specialized capital, such as financial statement consolidation, accounting for complex financial instruments, methods for evaluating intangible assets, and accounting issues specific to particular sectors. For publicly traded companies, advanced accounting plays a significant role in disclosing information for their performance. This helps these companies prepare accurate and transparent financial statements in compliance with international or local accounting standards. The primary goal is to investigate and analyze the impact of advanced accounting on the financial statements, transparency, and market valuation of publicly traded companies, with a focus on identifying accounting policies and strategies influencing financial results and investor confidence. The study contributes to a deeper understanding of the importance of these practices in the contemporary business context.

**Keywords:** Impacts. Publicly traded. Companies.



## 1. INTRODUÇÃO

O contexto empresarial atual é marcado por uma constante evolução nos métodos de contabilidade e uma crescente complexidade nas operações financeiras das empresas de capital aberto. Nesse cenário, a contabilidade avançada surge como um campo de estudo crucial, desempenhando um papel fundamental na produção de informações financeiras mais detalhadas e precisas. À medida que as práticas contábeis avançadas se tornam mais relevantes, é essencial compreender sua importância e os impactos que exercem sobre as empresas e o mercado de capitais. Este estudo visa, portanto, explorar a contabilidade avançada e seus efeitos nas empresas de capital aberto, analisando de que forma ela influencia a transparência financeira, as tomadas de decisões estratégicas, a confiança dos investidores e a competitividade global.

Este estudo é importante porque a contabilidade avançada desempenha um papel crítico na transparência financeira, na tomada de decisões estratégicas e na confiança dos investidores das empresas de capital aberto. Além disso, a conformidade com normas contábeis avançadas é essencial para a competitividade global e a gestão de riscos financeiros. Esta pesquisa contribuirá para o aprimoramento do setor contábil e beneficiará empresas, investidores e reguladores.

O problema em foco é a crescente complexidade da contabilidade avançada e seus impactos nas empresas de capital aberto. Diante disso, a pergunta-chave que direcionará nossa pesquisa é: Como a adoção de práticas contábeis avançadas influencia a transparência financeira e a competitividade dessas empresas?

O objetivo geral deste estudo busca pesquisar e analisar a importância da contabilidade avançada no contexto dessas empresas. Para alcançar esse objetivo, os objetivos específicos foram definidos como: evidenciar o papel da contabilidade avançada na transparência financeira, apresentar seus impactos na tomada de decisões estratégicas, descrever a influência na confiança dos investidores e analisar sua relevância na competitividade global.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa conduzida neste trabalho foi uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva que teve como objetivo principal analisar os impactos da contabilidade avançada nas empresas de capital aberto. Foi realizada uma busca em livros acadêmicos, incluindo manuais de contabilidade avançada e publicações relacionadas. O período dos artigos pesquisados abrangeu os últimos 10 anos, com ênfase nos anos de 2013 a 2023. Isso se deve à relevância das mudanças nas normas contábeis e práticas nesse período.

Este modelo de metodologia foi utilizado para obter melhor entendimento sobre a contabilidade avançada, descartando qualquer envolvimento de proposição de intervenções, hipóteses, estudos de caso ou abordagens quantitativas. As palavras-chave utilizadas para a busca incluíram “contabilidade avançada”, “práticas contábeis avançadas”, “impacto da contabilidade avançada”, “empresas de capital aberto”, “normas internacionais de contabilidade”, “gestão de riscos financeiros” e “transparência financeira”.

## 2.2 Resultados e Discussão

Os resultados obtidos nesta pesquisa apresentaram a contabilidade avançada e seus impactos sobre as empresas nos aspectos gerais.

A discussão se inicia enfatizando o conceito de contabilidade avançada que segundo o autor brasileiro José Carlos Marion (2020): contabilidade avançada é o ramo da contabilidade que trata de assuntos mais complexos do que os examinados pela contabilidade geral, tais como a contabilidade de custos, a contabilidade de tributos, a contabilidade de investimentos, a contabilidade internacional, a contabilidade gerencial, a contabilidade de auditoria, a contabilidade de análise de balanços, e outros. É importante ressaltar que a contabilidade avançada passou por uma evolução histórica significativa ao longo do tempo, impulsionada pelas mudanças nas práticas comerciais, no ambiente regulatório e na demanda por informações contábeis mais complexas e detalhadas. Essa evolução reflete-se na adoção de novos métodos, técnicas e ferramentas específicas para lidar com transações contábeis avançadas.

As empresas de capital aberto são aquelas que possuem ações negociadas em bolsa de valores. Essas empresas estão sujeitas a uma série de normas e regulamentos contábeis, que visam a garantir a transparência e a confiabilidade das informações financeiras divulgadas ao público. Para estas empresas os principais impactos da contabilidade avançada podem ser resumidos nos seguintes pontos: melhora da compreensão dos negócios onde a contabilidade avançada fornece informações detalhadas sobre os custos, os tributos, os investimentos, as operações internacionais, e outros aspectos dos negócios da empresa. Essas informações podem ajudar os gestores a tomar decisões mais informadas e a melhorar o desempenho da empresa. redução do risco, a contabilidade avançada pode ajudar a identificar e a mitigar riscos financeiros, operacionais e regulatórios. Isso pode ajudar a proteger o patrimônio da empresa e a aumentar a sua competitividade.

Uma das principais ferramentas da contabilidade avançada é a consolidação de demonstrações financeiras, que envolve a agregação das demonstrações financeiras de várias entidades relacionadas para apresentar os resultados financeiros e a posição patrimonial de um grupo empresarial como uma única entidade econômica. Segundo Dias Filho e Rodrigues (2017), “a consolidação de demonstrações financeiras é um importante instrumento contábil para o fornecimento de informações econômicas e financeiras mais completas e confiáveis de um grupo de empresas”.

Outra ferramenta essencial é a contabilidade de instrumentos financeiros derivativos, que lida com a contabilização e mensuração desses instrumentos financeiros complexos, como contratos futuros, opções e swaps. Segundo Santos e Lima (2016), “a contabilidade de instrumentos financeiros derivativos é um desafio para as empresas, devido à complexidade dos contratos, às oscilações de mercado e às regras contábeis específicas para a sua mensuração e evidenciação”.

Além dessas ferramentas, a contabilidade avançada também utiliza técnicas de avaliação de ativos e passivos contingentes, contabilidade de combinações de negócios, contabilidade de contratos a longo prazo, entre outras, para lidar com transações e eventos contábeis complexos.

Aumento da transparência e da confiabilidade das informações financeiras: a contabilidade avançada ajuda a garantir que as demonstrações financeiras das empresas de capital aberto estejam em conformidade com as normas e regulamentos contábeis aplicáveis. Isso contribui para a confiança dos investidores e dos outros usuários das informações financeiras. “As empresas de capital aberto devem adotar estratégias de adequação

e de informação para garantir que as suas demonstrações financeiras estejam em conformidade com as normas brasileiras e que forneçam informações úteis e relevantes para os usuários das informações contábeis” (Martins, 2022. p. 1).

As normas brasileiras de contabilidade (NBCs) são um conjunto de normas e procedimentos que orientam a elaboração e a divulgação das demonstrações financeiras das empresas brasileiras. Elas são emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e são obrigatórias para todas as empresas que se enquadram nos critérios de obrigatoriedade estabelecidos pelo CFC. As NBCs devem estar em conformidade com a legislação brasileira, que estabelece requisitos específicos para a elaboração e a divulgação das demonstrações financeiras elas também devem atender às necessidades dos usuários das informações contábeis, que incluem investidores, credores, governos e outros.

A contabilidade avançada também utiliza estratégias de adequação para as empresas de capital aberto como a adoção de normas internacionais (IFRS), a adoção dessas normas pode ajudar as empresas a atenderem aos requisitos de transparência e de confiabilidade exigidos pelos investidores e por outros usuários das informações contábeis.

Adoção de procedimentos de auditoria: as empresas de capital aberto devem contratar auditores independentes para auditar as suas demonstrações financeiras. A auditoria é uma garantia de que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as normas brasileiras e que são confiáveis.

É importante ressaltar também a divulgação de informações sobre desempenho, as empresas de capital aberto devem divulgar informações sobre o seu desempenho financeiro e operacional. Essa divulgação pode ajudar os investidores a avaliarem o desempenho da empresa “A divulgação de informações sobre desempenho é uma estratégia importante para as empresas de capital aberto, pois ajuda os investidores a avaliarem o desempenho da empresa” (Ramos, 2022. p. 502).

Uma das descobertas mais importantes que a contabilidade avançada oferece é a capacidade de gerar insights novos e inovadores a partir das informações contábeis. A contabilidade avançada utiliza técnicas e procedimentos sofisticados, como a inteligência artificial, o machine learning e a análise de dados, para identificar padrões e tendências que não seriam perceptíveis a olho nu. Essa capacidade de gerar insights novos e inovadores pode ser utilizada para diversos fins como a melhoria da compreensão de negócios, tomada de decisões mais informada e inovação.

Um exemplo da capacidade da contabilidade avançada de gerar insights novos e inovadores é o uso da inteligência artificial para identificar fraudes contábeis. A inteligência artificial pode ser usada para analisar grandes quantidades de dados financeiros em busca de padrões que possam indicar a ocorrência de fraudes. Esse tipo de análise pode ajudar as empresas a detectarem fraudes antes que elas causem danos significativos. A capacidade da contabilidade avançada de gerar insights novos e inovadores é uma das suas principais vantagens. Essa capacidade pode ser usada para melhorar a compreensão dos negócios, a tomada de decisões e a inovação.

À medida que as normas contábeis continuam a evoluir, a contabilidade avançada deve permanecer ágil para se adaptar às mudanças econômicas e sociais, como a globalização e a sustentabilidade, estão exigindo novas abordagens contábeis. A contabilidade deve se adaptar a essas mudanças para continuar fornecendo informações úteis e relevantes para os diversos usuários das informações contábeis. Cada dia que passa as exigências se tornam maiores pois os usuários querem informações mais precisas, relevantes e oportunas. A contabilidade deve se adaptar a essas necessidades para continuar atendendo às expectativas dos usuários.

Com base nesses fatores, é possível identificar algumas tendências que devem marcar o processo evolutivo da contabilidade no futuro: a crescente integração da contabilidade com outras disciplinas: a contabilidade está se integrando cada vez mais com outras disciplinas, como a economia, a administração, o direito e a tecnologia. Essa integração está levando ao desenvolvimento de novas abordagens contábeis que são mais abrangentes e holísticas. Outro fator que também contribui é a crescente responsabilidade social da contabilidade: a contabilidade está assumindo um papel cada vez mais importante na promoção da sustentabilidade e da responsabilidade social. A contabilidade deve se adaptar para atender a essas novas demandas sociais.

Em resumo, o processo evolutivo da contabilidade no futuro será marcado pela adoção de novas tecnologias, pela adaptação às mudanças econômicas e sociais, e pela crescente importância da contabilidade para a tomada de decisões e para a promoção da sustentabilidade.

### 3. CONCLUSÃO

Este estudo investigou os impactos da Contabilidade Avançada nas empresas de capital aberto, fornecendo insights importantes sobre a relação entre práticas contábeis avançadas, desempenho financeiro, governança corporativa e percepção dos investidores. Com base nas análises e resultados apresentados, podemos chegar às seguintes conclusões:

1. **Importância da Contabilidade Avançada:** A aplicação de práticas de Contabilidade Avançada demonstrou ser fundamental para as empresas de capital aberto. Elas não apenas atendem às regulamentações contábeis internacionais, mas também contribuem para a transparência financeira, aprimorando a qualidade das informações divulgadas.
2. **Impacto Positivo no Desempenho Financeiro:** Empresas que adotam práticas de Contabilidade Avançada tendem a apresentar indicadores financeiros mais sólidos, incluindo melhores índices de liquidez e rentabilidade. Isso sugere que essas práticas contribuem para a gestão financeira eficiente.
3. **Governança Corporativa Aprimorada:** A relação entre práticas contábeis avançadas e governança corporativa foi claramente estabelecida. Empresas que aplicam Contabilidade Avançada frequentemente demonstram uma estrutura de governança mais sólida, com conselhos de administração independentes e comitês de auditoria ativos.
4. **Percepção Positiva dos Investidores:** A confiabilidade das informações contábeis é essencial para os investidores. Empresas que adotam práticas de Contabilidade Avançada geralmente são percebidas como mais transparentes e confiáveis, o que pode atrair investimentos e fortalecer a confiança do mercado.
5. **Desafios e Estratégias de Implementação:** Apesar dos benefícios, a implementação de práticas contábeis avançadas não é isenta de desafios. As empresas enfrentam questões relacionadas à complexidade regulatória e à necessidade de recursos tecnológicos e treinamento adequado. No entanto, muitas empresas desenvolveram estratégias eficazes para superar esses desafios.
6. **Tendência Crescente:** Observou-se uma tendência crescente de empresas de capital aberto adotarem práticas de Contabilidade Avançada, sugerindo que essas práticas estão se tornando cada vez mais essenciais para manter a competitividade.

de no mercado.

Em resumo, este estudo ressalta a importância crítica da Contabilidade Avançada nas empresas de capital aberto. As práticas contábeis avançadas não apenas melhoram o desempenho financeiro, mas também fortalecem a governança corporativa e aumentam a confiança dos investidores. No entanto, é vital que as empresas reconheçam e enfrentem os desafios associados à implementação dessas práticas para colher os benefícios a longo prazo.

## Referências

- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs)**. 2021.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Normas Brasileiras de Contabilidade**. 2021
- FRANCO, C. A., & MARQUES, J. A. V. C. Impacto da adoção das IFRS nas práticas de Contabilidade Avançada das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, 28(73), 63-76, 2017.
- IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E., & GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: Aplicável às demais sociedades**. Atlas. 2019.
- LIMA, F. G., & BARBOSA, F. R. Governança Corporativa e práticas contábeis em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Universo Contábil**, 14(1), 39-60, 2018.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020
- MARQUES, J. A. V. C., & BRAGA, M. J. O papel da Contabilidade Avançada na análise de riscos e no mercado de capitais. **Revista de Administração de Empresas**, 56(6), 650-665, 2016.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- RAMOS, Alkimar de Toledo. **Contabilidade societária: teoria e prática**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- SANTOS, A. L. S., & LEMES, S. Adoção das IFRS e impacto nas práticas de Contabilidade Avançada: Estudo em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, 23(4), 469-490, 2019.
- SANTOS, J. R. A. A qualidade das informações contábeis e a governança corporativa. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 13(2), 1-16, 2019.

# **BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA GESTÃO EMPRESARIAL**

*BENEFITS OF ACCOUNTING AUDITING AS A SUPPORT TOOL FOR BUSINESS  
MANAGEMENT*

Julinete Carvalho Rocha

Rodolfo Francisco Soares Nunes

49

## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a relevância da auditoria contábil como instrumento de gestão para empresas, efetuando uma análise dos resultados através das informações obtidas. Conforme a metodologia utilizada, desenvolveu-se uma pesquisa na forma descritiva, com abordagem qualitativa, exploratória e analítica sobre o tema, empregando a pesquisa bibliográfica pautada em livros, por meio de interpretações de autores e especialistas no assunto, revistas, sites, sendo realizado o levantamento de dados e informações acerca das gestões dos empreendimentos. A mesma tem como objetivo alinhar comportamentos e implementar transformações que resultem na aprimoração da gestão empresarial. Considerando-se o descrito, as perguntas norteadoras deste estudo são as seguintes: Como o trabalho de auditoria pode contribuir no processo de gestão empresarial? Quais os benefícios que o trabalho do auditor pode proporcionar a essas empresas? Para tal, é objetivo deste estudo avaliar quais são os benefícios da auditoria contábil quando esta atua como uma ferramenta de gestão empresarial. Sendo objetivos específicos: definir controle interno empresarial; conceituar e definir os tipos de auditoria; apontar possíveis benefícios que a realização de uma auditoria pode promover para o processo de gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Auditoria. Gestão. Ferramenta contábil.

## Abstract

The present work aimed to demonstrate the relevance of accounting auditing as a management tool for companies, conducting an analysis of results through the information obtained. According to the methodology used, a descriptive, qualitative, exploratory, and analytical research was carried out on the subject, employing bibliographic research based on books, through interpretations of authors and experts in the field, magazines, websites, with the collection of data and information about the management of enterprises. The goal is to align behaviors and implement transformations that result in the improvement of business management. Considering the above, the guiding questions of this study are as follows: How can the audit work contribute to the process of business management? What benefits can the auditor's work provide to these companies? Therefore, the objective of this study is to evaluate the benefits of accounting auditing when it acts as a tool for business management. The specific objectives are to define internal business control; conceptualize and define types of auditing; and identify possible benefits that conducting an audit can promote for the business management process.

**Keywords:** Audit. Management. Accounting tool.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das técnicas utilizadas em contabilidade com objetivo de estudar e avaliar de maneira confiável todos os registros e demonstrativos contábeis é a auditoria que, em sua atuação examina documentos, livros, registros entre outros documentos de verificação da entidade na qual está atuando, em diversas épocas pode-se utilizar os recursos da auditoria, que foi se aperfeiçoando e desenvolvendo ao longo dos anos. Na atualidade este recurso, ou seja, a auditoria é muito requisitada principalmente porque as organizações, pessoas físicas, e o próprio poder público por determinação legal devem prestar contas de seus ganhos e gastos.

Nesse contexto, a introdução de auditorias na administração organizacional tem como objetivo alinhar comportamentos e implementar transformações que resultem na aprimoração da gestão empresarial. Além disso, busca-se também o aprimoramento da vigilância sobre indicadores, visando elevar a qualidade e segurança nas práticas institucionais.

Através desta análise bibliográfica é perceptível a importância da auditoria contábil, sendo um modelo de referência que sua presença, assim trazendo diversos auxílios para as empresas e instituições financeiras. Logo contribui com os profissionais da área contábil no ambiente da pesquisa sobre o assunto, auxiliando-os no entendimento das questões contábeis e auditorias que lhe são atribuídas, com capacidade de utilizar esse estudo para instruir e direcionar as pessoas que buscam esse serviço.

Considerando-se o descrito, as perguntas norteadoras deste estudo são as seguintes: Como o trabalho de auditoria pode contribuir no processo de gestão empresarial? Quais os benefícios que o trabalho do auditor pode proporcionar a essas empresas?

Para tal, é objetivo deste estudo avaliar quais são os benefícios da auditoria contábil quando esta atua como uma ferramenta de gestão empresarial. Sendo objetivos específicos: abordar conceitos referentes à gestão empresarial; conceituar e definir auditoria; apontar possíveis benefícios que a realização de uma auditoria pode promover para o processo de gestão empresarial.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para realizar este estudo, empregou-se o método de pesquisa descritiva, o qual se baseia na coleta, análise e interpretação de informações obtidas a partir de diversas fontes bibliográficas. Essas fontes englobaram livros, teses, artigos de jornais, relatórios de empresas de auditoria e publicações de especialistas na área. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva, visando identificar e investigar fraudes.

Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva se caracteriza por descrever a realidade em análise, o que a torna adequada para estudos como pesquisas de opinião, eleitorais, de mercado e governamentais. Essa abordagem geralmente envolve uma análise detalhada do objeto de estudo, com ênfase na coleta de dados quantitativos e qualitativos. A pesquisa descritiva tem como propósito analisar os dados coletados sem interferência direta do pesquisador, frequentemente fazendo uso de levantamentos para a coleta de informações e fornecendo descrições detalhadas de experiências, processos, situações e fenômenos.



Conforme Gil (2019), a pesquisa descritiva concentra-se na descrição das características de um fenômeno específico ou no estabelecimento de relações entre variáveis que se manifestam de maneira espontânea. Essa abordagem frequentemente utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática. Durante o processo, o pesquisador registra, analisa e interpreta os dados obtidos. Essa abordagem encontra ampla aplicação nas Ciências Humanas e Sociais e é frequentemente solicitada por instituições de ensino, empresas comerciais, partidos políticos e outros.

A habilidade de conduzir pesquisas bibliográficas é de extrema importância em cursos de graduação, pois constitui o primeiro passo para a realização de todas as atividades acadêmicas. Mesmo as pesquisas de laboratório ou de campo dependem, em grande medida, de uma pesquisa bibliográfica preliminar.

Em diversas atividades acadêmicas, como seminários, painéis, debates, resumos críticos e trabalhos monográficos, a pesquisa bibliográfica é relevante. Ela é indispensável nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, na inclusão de citações e na apresentação das conclusões. Portanto, embora nem todos os estudantes realizem pesquisas de laboratório ou de campo, é fundamental destacar que todos, sem exceção, devem realizar pesquisas bibliográficas para elaborar os diversos trabalhos solicitados em seus cursos.

A pesquisa científica tem seu início com a pesquisa bibliográfica, na qual o pesquisador busca obras previamente publicadas que sejam relevantes para entender e analisar o tema-problema da pesquisa que pretende conduzir. Essa etapa é fundamental desde o começo, pois ajuda o pesquisador a identificar se já existe algum trabalho científico relacionado ao tema da pesquisa que deseja realizar.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica auxilia na escolha do problema de pesquisa e na definição de um método apropriado, com base nas descobertas presentes na literatura já publicada. Essa contribui na construção de um projeto de pesquisa científica, permitindo que o pesquisador obtenha um conhecimento mais profundo sobre o fenômeno em estudo.

Os principais instrumentos utilizados na pesquisa bibliográfica incluem livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outras fontes escritas que tenham sido previamente publicadas. Essas fontes desempenham um papel fundamental na pesquisa bibliográfica, fornecendo as bases necessárias para a construção de conhecimento científico (Alves, 2021).

Este artigo tem como base as contribuições de diversos autores, como Almeida, Attie, Basso, Crepaldi, Franco e Sá, entre outros. A pesquisa se concentrou nas obras publicadas nos últimos doze anos.

## 2.2 Resultados e Discussão

A auditoria contábil envolve a minuciosa avaliação de todos os aspectos do setor de contabilidade de uma empresa. Essa atividade se concentra na revisão exaustiva dos processos internos e na conformidade com as leis aplicáveis. Os principais propósitos de uma auditoria contábil incluem: examinar minuciosamente os processos contábeis; detectar eventuais fraudes e irregularidades; avaliar a verdadeira condição financeira da empresa; e, verificar a situação legal e fiscal da organização (Meira, 2023).

Conforme Meira (2023), a coleta precisa dos dados contábeis constitui a fundação essencial para a análise estratégica que um empresário deve realizar a partir deste estágio.

Sem informações confiáveis desse tipo, é impossível assegurar a precisão em suas decisões. Entre as vantagens que a auditoria contábil pode oferecer, podemos mencionar os seguintes: melhora na gestão financeira; retificação de procedimentos irregulares; eliminação de deficiências administrativas; reforço da saúde financeira e ganho de confiabilidade como empresa e marca, e maior precisão na tomada de decisões.

Entre uma das ferramentas da auditoria estão as normas e os procedimentos, que são procedimentos brasileiros de auditoria são regras ditadas pelos órgãos reguladores da profissão contábil do Brasil e tem por objetivo a regulação da profissão e atividades bem como estabelecer diretrizes a serem seguidas pelos profissionais no desenvolver de seus trabalhos. Normas e procedimentos em auditoria são importantes no procedimento da auditoria.

Segundo Ferreira (2010, p. 580) normas refere-se a “aquilo que adota como base ou medida para a realização ou avaliação de algo. O que se tem como princípio, regra”. As normas de auditoria são explicadas, com base em que se destina, e segundo Maesta (2009, p. 12) estas podem ser definidas como o conjunto:

(...) de princípios e preceitos que fundamentam os serviços prestados pelos auditores. A postura ética e a conduta técnica do profissional de auditoria revelam sua forma de proceder ao trabalho, demonstrando que o mesmo alcance seus objetivos.

A auditoria pode ser classificada de duas formas: externa e interna. O auditor é a pessoa responsável pela execução deste trabalho. É de extrema importância que seja responsável, íntegro, honesto, ético e dedicado. Pode ser tanto um funcionário (auditoria interna) quanto uma pessoa e/ou empresa contratada (auditoria externa) (Silva; Vieira, 2015).

Realizada dentro da empresa, esta auditoria examina as atividades mais detalhadamente, verifica o andamento de cada processo, departamento ou setor. É feita a pedido da gerência por um determinado período, em alguns casos são executadas várias vezes no ano. Sendo este nosso objeto de estudo.

## 2.2.1 Auditoria interna como ferramenta de Gestão Empresarial

No Brasil, a auditoria interna é regida por diretrizes, ou seja, normas estipuladas pelos órgãos regulatórios da contabilidade nacional. Estes organismos são encarregados de normatizar a profissão e suas atividades, incumbindo-se de estabelecer diretrizes que os profissionais devem obedecer ao conduzir suas tarefas, incluindo a auditoria interna. Estas diretrizes delinham como essa atividade deve ser executada, quais abordagens devem ser empregadas, bem como a validade e os propósitos subjacentes a ela (CFC, 2014).

Segundo Crepaldi (2013), a auditoria interna necessita de uma configuração pautada em processos técnicos, metas bem definidas, uma abordagem sistemática e disciplinada. Isso é essencial para que ela possa contribuir positivamente para os resultados da organização, proporcionando um suporte que auxilia a melhoria dos procedimentos de gestão e dos sistemas de controle internos. Essa assistência ocorre por meio de orientações que abordam soluções para as discrepâncias evidenciadas nos relatórios.

Ainda conforme Crepaldi (2013, p. 399):

(...) os procedimentos de auditoria são o conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem os testes de observância e os substantivos.

Conforme as diretrizes delineadas na Resolução n. 986/03 do Conselho Federal de Contabilidade, mais conhecida como NBC TI 01, os processos inerentes à auditoria interna consistem em análises e pesquisas que englobam tanto testes de conformidade quanto testes substantivos. Estes últimos são particularmente eficazes ao permitir que o auditor interno obtenha as contribuições essenciais para embasar e concluir as recomendações vitais à direção da empresa, oferecendo informações confiáveis referentes à precisão das demonstrações contábeis.

Os processos de auditoria interna, segundo o Portal de Auditoria (2014, p. 1) “constituem-se em: exames, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter provas suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações”.

O serviço de auditoria interna de recursos humanos desempenha um papel essencial de avaliação e prevenção, focado na implementação de medidas para resolver ou evitar problemas. Isso tem o intuito de prevenir litígios judiciais, infrações administrativas e conflitos comportamentais internos (Crepaldi, 2013).

O objetivo principal é minimizar o risco de penalizações por parte das autoridades fiscalizadoras, como órgãos trabalhistas e previdenciários, e reduzir a probabilidade de reclamações trabalhistas. Em resumo, a auditoria de recursos humanos concentra-se em garantir a conformidade legal, promover eficiência e direcionar ações seguras para otimizar os resultados organizacionais.

Os processos de auditoria interna em uma empresa desempenham um papel fundamental na avaliação e monitoramento dos sistemas de controle, procedimentos operacionais e integridade das informações financeiras. Esses processos abrangem várias etapas que visam garantir a eficácia dos controles internos e fornecer insights valiosos para a administração (Barbosa; Santos, 2019).

A figura 1 traz uma apresentação de como pode ser executada a auditoria interna de uma empresa:



**Figura 1.** Auditoria Interna empresarial

Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/como-se-preparar-para-uma-auditoria>

Em primeiro lugar, a análise de controles internos é realizada para avaliar a eficácia dos mecanismos estabelecidos pela empresa para prevenir erros, fraudes e assegurar a conformidade com regulamentos. Isso envolve identificar possíveis falhas nos processos e possíveis riscos (Barbosa; Santos, 2019).

Os testes de observância são conduzidos para verificar se os procedimentos operacionais estão sendo seguidos de acordo com as políticas e regulamentos estabelecidos. Isso garante que a empresa esteja operando em conformidade com suas próprias diretrizes e com as leis aplicáveis. Os testes substantivos são uma etapa mais detalhada, onde as transações e contas individuais são minuciosamente examinadas. Isso ajuda a confirmar a precisão das informações financeiras, identificar possíveis erros, discrepâncias ou fraudes, contribuindo para a confiabilidade das demonstrações contábeis (Santi, 1998).

A avaliação de riscos é outra parte essencial da auditoria interna. Ela envolve identificar e avaliar os riscos significativos que a empresa enfrenta. Com base nessa análise, o auditor determina a abordagem mais apropriada para a auditoria, concentrando esforços nas áreas mais críticas. As recomendações e relatórios constituem uma fase importante, onde o auditor apresenta à administração sugestões para corrigir as deficiências identificadas. Relatórios detalhados são elaborados para fornecer informações claras e orientações sobre como melhorar os processos internos e os sistemas de controle (Crepaldi, 2013).

O monitoramento e acompanhamento garantem que as recomendações sejam implementadas de forma eficaz. Isso envolve acompanhar as mudanças realizadas e verificar se elas estão alcançando os resultados desejados, contribuindo para a melhoria contínua

dos processos e controles internos.

Nota-se que, esses processos de auditoria interna trabalham em conjunto para assegurar que a empresa opere de maneira eficiente, cumpra suas obrigações regulatórias e produza informações financeiras confiáveis. Através dessa análise cuidadosa, a auditoria interna ajuda a empresa a tomar decisões informadas e aprimorar sua gestão geral.

Conforme Carvalho e Pereira (2016), uma auditoria externa bem executada tem a capacidade de fornecer informações abrangentes de várias áreas e departamentos de uma organização, proporcionando uma maior sensação de proteção e confiança no mercado. A auditoria externa, uma vez que acionistas e investidores de empresas de capital aberto precisam sempre verificar a veracidade das informações fornecidas pelos responsáveis pela administração das empresas, mantendo imparcialidade em relação aos interesses da organização auditada.

A auditoria é cada vez mais relevante para o aprimoramento do ambiente de negócios, pois pode conferir maior credibilidade às demonstrações financeiras das empresas, atestando, dentro dos limites estabelecidos pelas normas profissionais, que estas foram preparadas de acordo com as práticas contábeis aplicáveis à entidade. Dessa forma, as demonstrações são capazes de representar adequadamente a situação patrimonial e financeira da empresa em seus aspectos mais relevantes. Como resultado, a auditoria contribui para a organização do mercado e promove a transparência, aumentando a confiança entre as empresas, o público investidor e outras partes interessadas (Martins, 2018).

Nesse contexto, é possível afirmar que para pequenas e médias empresas, a auditoria externa desempenha um papel crucial, uma vez que fornece informações essenciais para promover a boa governança corporativa. Isso porque ela tem a capacidade de auxiliar a diretoria e a gerência no planejamento das próximas etapas estratégicas do negócio (Carvalho; Pereira, 2016).

Uma auditoria contábil bem executada tem a capacidade de fornecer informações detalhadas e abrangentes sobre diversos setores e departamentos de uma organização. Isso contribui para que a empresa se sinta mais segura e confiante em relação ao mercado em que atua (Carvalho; Pereira, 2016).

Conforme Carvalho e Pereira (2016), a condução de auditorias externas é fundamental e necessária nas organizações, pois também desempenha um papel essencial na detecção de fraudes. Trata-se de uma ferramenta eficaz na identificação de fatores que podem direcionar o trabalho da empresa para um nível de qualidade superior.

Segundo Martins (2018), a auditoria está ganhando crescente importância no amadurecimento do ambiente de negócios, uma vez que pode garantir maior credibilidade às demonstrações contábeis das empresas. Ela atesta, dentro dos limites estabelecidos pelas normas profissionais, que as práticas contábeis aplicadas estão em conformidade com as necessidades da entidade. Isso permite uma representação adequada da situação financeira e patrimonial da empresa em seus aspectos mais relevantes. Como resultado, a auditoria contribui para a organização do mercado e para o aumento da transparência, melhorando a confiança tanto das empresas quanto do público investidor e demais partes interessadas.

Conforme Gramling, Rittenberg e Johnstone (2016), as atividades de auditoria interna geralmente identificam áreas em que uma organização pode implementar melhorias operacionais significativas ou onde o gerenciamento de riscos não está ocorrendo de maneira eficaz. Essa função da auditoria interna envolve a revisão e identificação de possíveis soluções, porém, a escolha da solução a ser adotada e a responsabilidade por sua imple-

mentação recaem sobre a administração.

A auditoria compreende o modelo de gestão adotado pelo órgão de administração da organização, proporcionando informações relevantes para o alcance dos objetivos estabelecidos. Essas informações permitem que a administração tome decisões eficazes, considerando o conhecimento que a auditoria interna possui sobre eventos passados na organização. Portanto, é responsabilidade da auditoria interna desempenhar com eficácia seu papel no processo de tomada de decisão, auxiliando os gestores com informações, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa (Rego *et al.*, 2014).

Com o decorrer dos anos, as organizações passaram a buscar diversificar cada vez mais e também fazer a expansão de suas atividades, de modo que essas possam obter melhores resultados em relação aos seus concorrentes no mercado competitivo. Desse modo, é possível dizer que a auditoria interna consiste em uma ferramenta de suma importância para a administração da organização, onde essa ajuda a otimizar os resultados, além de evitar a ocorrência de erros e desperdícios.

Na visão de Crepaldi (2013, p. 153),

(...) a auditoria interna é essencial dentro de uma empresa sobretudo no que se trata: Da sua aplicabilidade e adequação em relação aos controles internos, financeiros e operacionais, onde essa busca revisar e avaliar a correção, de modo que possa adequar e aplicar os controles contábeis, financeiros e quaisquer outros que sejam de natureza operacional, fazendo com que se tenha controles eficazes a um custo mais razoável. Além disso, busca fazer com que as diretrizes estabelecidas sejam cumpridas; determina o grau de atendimento; à salvaguarda dos ativos no que se trata da estruturação, guarda e perdas de todas as espécies; estabelece o grau de controle dos ativos da empresa evitando a ocorrência de perdas; à avaliação da qualidade e desempenho em relação a execução das responsabilidades delegadas estipulando a fidelidade dos dados administrativos originados na companhia.

Sendo assim, a influência da auditoria interna no processo decisório, uma vez que ela fornece informações pertinentes, confiáveis e detalhadas para dar suporte e segurança aos gestores na tomada de decisões, permitindo que alcancem suas metas de maneira mais precisa e assertiva.

Paula (1999, p.35) contribui com o tema da auditoria abordando a sua contribuição na tomada de decisão do gestor, já que a autonomia da auditoria interna está diretamente ligada à forma como é preenchido o cargo de chefe da auditoria interna e a seu atrelamento dentro da estrutura hierárquica da entidade e a meta do auditor, por conseguinte, é achar o maior grau de independência dentro das limitações existentes no seu mundo real, independência esta que o protegerá de assumir compromissos em detrimento dos objetivos da auditoria.

Drucker (2001, p.125) apresenta a: Executar uma inspeção física - Contagem de caixa, contagem de estoques, contagem de investimentos, contagem de ativo imobilizado e contagem de duplicatas a receber ou a pagar; Confirmação dos dados - confirmação de contas a receber, confirmação de advogados, confirmação de empréstimos, confirmação de bancos conta/movimento e confirmação de estoques em poder de terceiros.



### 3. CONCLUSÃO

O objetivo fundamental da auditoria contábil é demonstrar a veracidade dos registros e informações contábeis, além de identificar erros, fraudes e deficiências. Resultando na recomendação de ações corretivas e preventivas necessárias para assegurar a transparência de todo o processo. Como destacado neste artigo, a auditoria é uma ferramenta indispensável para empresas e organizações. Ela contribui na construção da credibilidade junto ao mercado e às instituições financeiras, bem como no fortalecimento da comunicação e no crescimento institucional.

Este estudo demonstrou que seja qual for o tamanho ou ramo de atividade da empresa, esta ferramenta é um facilitador na tomada de decisão. A auditoria interna não é somente um detector de falhas e erros, mas uma parceira na busca por melhorias, como: aumentar a atuação dos funcionários, acelerar as atividades de cada setor, a fim de aprimorar o funcionamento geral da organização. Comprovou-se que os erros reincidentes são ocasionados pela falta de compromisso dos funcionários e acompanhamento da direção.

O auditor deve estar preparado e sempre atualizado, pois, esta atividade requer constante avaliação e se necessário, algumas mudanças. Quando bem executada, a auditoria interna é um sistema de controle e planejamento, com informações valiosas que são a chave para a solução, que os administradores tanto procuram. Os relatórios proporcionam um conhecimento abrangente da organização, ajudando que os objetivos sejam alcançados com eficiência e eficácia.

### Referências

- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. dos. **O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e médias empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores**. Pensar Contábil, v. 21, n. 74, 2019.
- BORGES, A. M. da S. B. et al. **Importância da Auditoria Externa Dentro das Organizações**. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/auditoriaexterna>. Acesso em: 08 ago. 2023.
- BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.
- CARVALHO, F. L. de et al. **A importância da auditoria externa na detecção de fraudes**. 2016.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC nº 986/03**. Aprova a NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Brasília: CFC, 2003.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE -NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. **NBC TA 315: Identificação e avaliação dos riscos de distorção relevantes por meio do entendimento da entidade e do seu ambiente**. [S. L.]: [S. L.], 2014.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2013. 507 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- EVANGELISTA, A. T.; BEZERRA, M. M. M. Auditoria em Saúde na Realidade Hospitalar/Health Audit in the Hospital Reality. ID on line **Revista de Psicologia**, v. 15, n. 54, p. 277-290, 2021.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mine Dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.
- FRIEDRICH, T. **Auditoria na folha de pagamento**. Santa Maria, RS, Brasil 2014.
- GRAMLING, A. A.; RITTENBERGE, L. E.; JOHNSTONE, K. M. **Auditoria: Tradução da 7ª edição norte-americana**. Cengage Learning Brasil, 2016.
- JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas, técnica e procedimentos: teoria e 950 questões**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- MAESTA, Vitor Paulo. **A importância da auditoria interna nas organizações**. 2009. Disponível em: <http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?> Acess em: 24. nov.2023.
- MARTINS, B. R.; ÂNGELO, M. A.F. Implantação da Metodologia Diagnosis Related Groups na Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais: Um Estudo de Caso. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 18, n.4, p. 52-69, 2021.
- MEDEIROS, T. G. **A qualidade do controle interno para uma boa governança corporativa**. 2021. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2021.
- OLIVEIRA, J. P. de. **Auditoria operacional em folha de pagamento**: um estudo de caso. Rio Verde. - 2013. 86 f.
- PEREIRA, V. **Fundamentos de Auditoria Contábil**. Porto Alegre: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2016.
- PEREZ JUNIOR, J. H. **Auditoria de demonstrações contábeis** – normas e procedimentos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- QUADROS, C. I. de. **Sistema de controle interno: um estudo de proposta de melhoria na empresa metal**. 2017. 78f. Monografia de Especialista, Curso MBA em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2017.
- REGO, J. S. **A auditoria interna e o seu papel na tomada de decisão nas organizações atuais**: revisão de literatura. TCC (Curso de ciências contábeis) Centro universitário Eurípides de Marília. Marília, 2014.
- RODRIGUES, J. A. R. M. *et al.* Out-of-pocket payments in hospital bills: a challenge to management. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 2511-2518, 2018.
- SANTI, P. A. **Introdução à Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998. 253p.
- SANTOS, J. L. dos; SCHMIDT, P.; GOMES, J. M. M. **Fundamentos de auditoria contábil**. São Paulo: Editoria Atlas, 2006.
- SCCOTT, C. R. da C. et al. **Uma sistemática de gestão e controle interno para cooperativas do Rio Grande do Sul**: um estudo de caso. 2013.
- SILVA, J.S. **Análise do controle interno de uma pequena empresa de Florianópolis**, 2022.35 p
- SILVA, Manuela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria Interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **REDECA. Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, v. 2, n. 2, p. 1-20, 2015

# **AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

*HEALTHY WORK ENVIRONMENT: THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN QUALITY OF LIFE AT WORK*

José Vinicius Rodrigues Batista  
Rodolfo Francisco Soares Nunes

50

## Resumo

Um ambiente de trabalho saudável é essencial para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, sendo a gestão de pessoas um fator determinante nesse processo. O objetivo deste trabalho é destacar a importância da gestão de pessoas na criação de um ambiente de trabalho saudável, focando na qualidade de vida no trabalho, bem-estar, produtividade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A metodologia adotada consiste em uma revisão da literatura, que abrange conceitos-chave relacionados à gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e impactos positivos de um ambiente saudável. Conclui-se que a gestão eficaz de pessoas não apenas beneficia os colaboradores, promovendo satisfação e redução do estresse, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, destacando a relevância desse enfoque para o alcance de resultados positivos tanto no nível individual quanto no organizacional.

**Palavras-chave:** Ambiente de trabalho, Gestão de pessoas, Qualidade de vida, Bem-estar, Produtividade

## Abstract

A healthy work environment is essential for the well-being and productivity of employees, with people management being a determining factor in this process. The objective of this work is to highlight the importance of people management in creating a healthy work environment, focusing on quality of work life, well-being, productivity, and the balance between personal and professional life. The adopted methodology involves a literature review covering key concepts related to people management, quality of work life, and the positive impacts of a healthy environment. It is concluded that effective people management not only benefits employees by promoting satisfaction and reducing stress but also contributes to the success and sustainability of organizations, emphasizing the relevance of this approach for achieving positive results at both the individual and organizational levels.

**Keywords:** Work environment, People management, Quality of life, Well-being, Productivity

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata sobre a relação entre a gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho, com foco na forma como a deficiência na implementação de políticas de gestão de pessoas afeta negativamente os colaboradores. Este tema é de grande relevância devido à importância das condições de trabalho e do bem-estar dos funcionários, que são aspectos centrais nas discussões sobre o ambiente laboral.

A legislação trabalhista vigente estabelece a busca por condições dignas de trabalho como um de seus princípios fundamentais, refletindo a preocupação com a qualidade de vida no ambiente laboral. Entretanto, a eficácia dessa legislação tem sido questionada diante das crescentes complexidades nas relações de trabalho e das transformações no mercado de trabalho.

A pesquisa propõe uma abordagem específica ao focar na interseção entre a gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho. Essa delimitação permitirá um estudo mais aprofundado e evitará análises generalistas, possibilitando um entendimento mais completo desse fenômeno complexo.

É importante ressaltar que essa questão está presente na sociedade brasileira desde o início do século XX, quando já se reconhecia a necessidade de regulamentar as condições de trabalho para prevenir abusos e assegurar direitos básicos aos trabalhadores. Portanto, a análise das estratégias de gestão de pessoas no contexto atual é crucial para a busca de ambientes de trabalho mais saudáveis e satisfatórios para os colaboradores.

Com esse enfoque, o problema de pesquisa que guiará este estudo pode ser sintetizado na seguinte pergunta: “Como a deficiência na implementação de políticas de gestão de pessoas afeta negativamente a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores?”

Esta pesquisa é relevante porque oferecerá insights valiosos para empresas e gestores que buscam melhorar as condições de trabalho de seus funcionários, bem como para profissionais de Recursos Humanos que desejam aprimorar suas estratégias de gestão de pessoas. Além disso, contribuirá para a compreensão do contexto atual das relações de trabalho no Brasil, abordando a eficácia da legislação trabalhista diante das mudanças no mercado e nas organizações.

O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, analisar como a deficiência na implementação de políticas de gestão de pessoas influencia negativamente a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, no qual foram consultadas as bases de dados SCIELO e LILACS. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave para busca dos artigos: Ambiente de trabalho, Gestão de pessoas, Qualidade de vida, Bem-estar, Produtividade. Os critérios de inclusão foram artigos nos idiomas português, publicados no Brasil, no período de 2010 a 2023, disponíveis de forma gratuita e que apresentasse texto completo.

Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos artigos foram: artigos publicados

em português e inglês, artigos na íntegra que retratassem a temática referente à revisão integrativa e artigos publicados e indexados nos referidos bancos de dados. Já os artigos excluídos não estão no período proposto, e estão em outra língua que não seja português ou inglês.

Foi encontrado o total de 58 artigos relacionados aos descritores, dentre estes foram selecionadas 10 publicações que estavam no período específico, e de acordo com os descritores. A análise do conteúdo seguiu os passos da análise temática, ordenação do material, classificação e análise.

## 2.1 Resultados e Discussão

A pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho é de extrema relevância, uma vez que a qualidade das condições laborais tem um impacto significativo tanto no bem-estar dos colaboradores quanto no desempenho das organizações. Pereira e Trevelin (2020) ressaltam a importância das pessoas nas organizações como um fator determinante para a qualidade de vida no trabalho. A maneira como as empresas lidam com seus recursos humanos pode influenciar diretamente a satisfação e a motivação dos funcionários.

Os serviços de saúde, em particular, têm um papel crucial na sociedade, e Osaki e Pusiglione (2019) propõem uma metodologia para melhorar a qualidade de vida no trabalho nesse setor. A pesquisa destaca a necessidade de estratégias específicas para lidar com os desafios enfrentados pelos profissionais de saúde, como carga de trabalho intensa e estresse.

A qualidade de vida no trabalho também é um tópico relevante em setores específicos, como o bancário, como demonstrado na pesquisa de Dos Santos Mazo (2020). A autora investiga as condições de trabalho no ambiente bancário e sua influência na qualidade de vida dos funcionários, reconhecendo a importância de criar ambientes mais saudáveis e satisfatórios.

A saúde mental no local de trabalho é uma preocupação crescente, e Lamarca e Souza (2023) abordam a relação entre saúde mental, qualidade de vida e produtividade. Essa pesquisa destaca a necessidade de estratégias que promovam o equilíbrio entre o desempenho no trabalho e o bem-estar mental dos funcionários.

As diferentes gerações que coexistem nas organizações também têm percepções distintas da qualidade de vida no trabalho, como evidenciado por Lirio *et al.* (2020). Entender essas diferenças é fundamental para criar políticas e práticas que atendam às expectativas de todas as gerações.

A pesquisa de Oliveira e Figueiredo (2021) destaca a importância da qualidade de vida no trabalho como um fator que afeta não apenas os funcionários, mas também a sustentabilidade das organizações. A busca por um equilíbrio entre as demandas de trabalho e a qualidade de vida é essencial para garantir a continuidade e o sucesso das empresas.

A cultura e o clima organizacional desempenham um papel relevante na qualidade de vida no trabalho, como apontado por Lins *et al.* (2021). A pesquisa destaca como esses elementos podem influenciar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a produtividade e o desempenho organizacional.

A motivação dos colaboradores é um fator-chave nas organizações, como enfatizado por Vieira e Nunes (2022) em sua pesquisa. A qualidade de vida no trabalho é identificada como um fator motivacional significativo, e a pesquisa explora como as empresas podem



utilizá-la para melhorar o engajamento dos funcionários.

Pereira e Trevelin (2020) exploram a importância das pessoas nas organizações e sua influência na qualidade de vida no trabalho. Eles destacam como a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na criação de ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos. A pesquisa ressalta que investir no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores não apenas beneficia as pessoas, mas também contribui para o sucesso organizacional.

Osaki e Pustiglione (2019) propõem uma metodologia específica para ações de qualidade de vida no trabalho em serviços de saúde. Eles reconhecem os desafios únicos enfrentados por profissionais da área de saúde, como altas demandas e estresse, e oferecem orientações práticas para melhorar as condições de trabalho e promover o bem-estar desses profissionais. A pesquisa ressalta a importância de abordagens personalizadas para diferentes setores.

A pesquisa de Dos Santos Mazo (2020) concentra-se no ambiente bancário, destacando como as condições de trabalho nesse setor podem afetar a qualidade de vida dos funcionários. O estudo revela que a pressão por metas, a carga horária extensa e a falta de reconhecimento podem prejudicar o bem-estar no trabalho. Isso ressalta a necessidade de repensar as práticas de gestão no setor bancário.

Lamarca e Souza (2023) aprofundam a discussão sobre saúde mental, qualidade de vida e produtividade no ambiente de trabalho. Eles destacam como a saúde mental dos colaboradores está intrinsecamente ligada à qualidade de vida e à capacidade de entrega no trabalho. A pesquisa enfatiza a importância de políticas de apoio à saúde mental nas organizações.

A pesquisa de Lirio *et al.* (2020) examinam as percepções da qualidade de vida no trabalho em diferentes gerações. Eles identificam que as expectativas e necessidades variam entre gerações, destacando a necessidade de estratégias flexíveis que atendam a todas as faixas etárias. A pesquisa ressalta a importância da diversidade geracional nas discussões sobre qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho é discutida por Oliveira e Figueiredo (2021) em um contexto de sustentabilidade organizacional. Eles destacam como equilibrar as demandas de trabalho com o bem-estar dos funcionários é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso das empresas a longo prazo. A pesquisa ressalta a interconexão entre o bem-estar dos colaboradores e a viabilidade das organizações.

A relação entre cultura e clima organizacional e qualidade de vida no trabalho é investigada por Lins *et al.* (2021). A pesquisa destaca como a cultura e o clima podem influenciar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a produtividade. A pesquisa enfatiza a importância de promover culturas organizacionais saudáveis e positivas.

Vieira e Nunes (2022) exploram a qualidade de vida no trabalho como um fator motivacional nas organizações. Eles identificam como a satisfação no trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem impulsionar o engajamento dos funcionários. A pesquisa ressalta a importância de considerar a qualidade de vida no trabalho nas estratégias de motivação das equipes.

Da Silva *et al.* (2019) investigam o papel do gestor de pessoas na promoção da qualidade de vida no trabalho. Eles destacam como as lideranças desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho saudável e satisfatório. A pesquisa enfatiza a importância de capacitar os gestores para apoiar o bem-estar dos colaboradores.

As pesquisas desses autores destacam a complexidade da qualidade de vida no trabalho e a necessidade de abordagens específicas para diferentes setores e contextos organizacionais. Elas também sublinham a importância de estratégias que priorizem o bem-estar dos colaboradores como um componente essencial para o sucesso das organizações.

A qualidade de vida no trabalho tem sido um tópico de crescente importância no cenário organizacional, como destacado por Silva *et al.* (2019) em seu artigo “Qualidade de vida no trabalho: o papel do gestor de pessoas”. A pesquisa realizada pelos autores enfatiza o papel crucial da gestão de pessoas na promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Eles apontam que a liderança e o suporte dos gestores desempenham um papel fundamental na satisfação dos funcionários e no aumento da qualidade de vida no trabalho.

Dando continuidade ao debate, Dos Santos Mazo (2020) concentra sua análise no setor bancário, evidenciando como o ambiente específico de trabalho pode influenciar a qualidade de vida dos colaboradores. O autor ressalta a necessidade de políticas e práticas adaptadas a setores específicos para otimizar o bem-estar dos funcionários.

Por outro lado, Lamarca e Souza (2023) exploram a relação entre saúde mental, qualidade de vida e produtividade no ambiente de trabalho. Seus estudos, embora não forneçam detalhes específicos, sugerem que a saúde mental é um componente crucial da qualidade de vida no trabalho e, portanto, merece atenção na gestão de pessoas.

Lins *et al.* (2021) introduzem o fator cultura e clima organizacional na discussão, ressaltando como esses elementos influenciam diretamente a qualidade de vida no trabalho. A cultura organizacional positiva e um clima de trabalho saudável podem melhorar significativamente o bem-estar dos funcionários.

Enquanto isso, Lirio *et al.* (2020) investigam as percepções da qualidade de vida no trabalho em diferentes gerações. Seu estudo destaca a importância de reconhecer as diferentes expectativas e necessidades das diversas gerações no ambiente de trabalho para promover a satisfação dos funcionários.

Olhando para a área de saúde, Osaki e Pustiglione (2019) propõem uma metodologia para ações de qualidade de vida no trabalho em serviços de saúde. Suas descobertas ressaltam a importância da personalização das estratégias de gestão de pessoas de acordo com o contexto organizacional.

Em um contexto mais amplo, Pereira e Trevelin (2020) destacam a importância das pessoas nas organizações e como a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente o desempenho e a retenção de talentos.

Finalmente, Vieira e Nunes (2022) discutem a motivação como um fator-chave na qualidade de vida no trabalho e sugerem que a satisfação dos funcionários pode ser impulsionada por iniciativas que promovam o engajamento e o reconhecimento.

O estudo da qualidade de vida no trabalho e seu vínculo com a gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais relevante no cenário organizacional contemporâneo. Ao analisar os diversos trabalhos acadêmicos abordados neste contexto, é possível extrair algumas conclusões valiosas que podem orientar as práticas de gestão de recursos humanos e aperfeiçoar os ambientes de trabalho.

Primeiramente, a pesquisa de Silva *et al.* (2019) ressalta o papel estratégico dos gestores na promoção de um ambiente de trabalho saudável. A liderança empática, o apoio à equipe e a criação de políticas que valorizem o bem-estar dos funcionários são aspectos cruciais para alcançar a qualidade de vida no trabalho.

Além disso, Dos Santos Mazo (2020) destaca a importância de reconhecer as parti-

cularidades de diferentes setores, como o bancário, e adaptar as práticas de gestão de pessoas de acordo com essas especificidades. Isso enfatiza a necessidade de abordagens personalizadas para maximizar a satisfação dos colaboradores.

Os estudos de Lamarca e Souza (2023) sublinham a relevância crescente da saúde mental no ambiente de trabalho. A gestão de pessoas deve incluir políticas que promovam o apoio psicológico aos funcionários, reconhecendo que o bem-estar mental está intrinsecamente ligado à qualidade de vida no trabalho.

A contribuição de Lins *et al.* (2021) destacam como a cultura e o clima organizacional podem influenciar a qualidade de vida no trabalho. Organizações que cultivam culturas positivas e ambientes saudáveis colhem benefícios significativos em termos de satisfação e produtividade dos funcionários.

Lirio *et al.* (2020) chamam a atenção para a importância de compreender as diferenças geracionais no local de trabalho. Reconhecer as expectativas e necessidades de diferentes gerações é fundamental para criar um ambiente inclusivo e que atenda às aspirações de todos os funcionários.

Os estudos de Osaki e Pustiglione (2019) fornecem insights valiosos para organizações na área de saúde, destacando a importância da personalização de estratégias de gestão de pessoas de acordo com o contexto específico da indústria.

A falta de um ambiente de trabalho saudável e de qualidade acarreta uma série de consequências e malefícios tanto para os colaboradores quanto para os resultados organizacionais. Essas implicações são amplamente abordadas na literatura acadêmica e em diversos estudos que destacam a importância da qualidade de vida no trabalho.

- **Impacto na Saúde dos Colaboradores:** Ambientes insalubres frequentemente estão associados a condições precárias de segurança e saúde, expondo os funcionários a riscos significativos. Isso pode resultar em acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e problemas de saúde, afetando diretamente o bem-estar dos trabalhadores.
- **Desmotivação e Insatisfação:** A falta de qualidade no ambiente de trabalho leva à desmotivação e insatisfação dos colaboradores. Isso se traduz em baixa produtividade, aumento do absenteísmo e elevada rotatividade de pessoal, como destacado por Lins *et al.* (2021).
- **Impacto na Produtividade:** A insatisfação dos funcionários e a falta de um ambiente saudável afetam negativamente a produtividade. Colaboradores desmotivados tendem a realizar suas tarefas de maneira menos eficiente e com menor empenho, prejudicando a qualidade do trabalho.
- **Clima Organizacional Negativo:** Ambientes insalubres frequentemente resultam em um clima organizacional negativo, no qual a comunicação é prejudicada, o relacionamento interpessoal é tenso e a colaboração é limitada, conforme abordado por Lins *et al.* (2021).
- **Aumento do Absenteísmo:** A falta de qualidade no trabalho está relacionada ao aumento do absenteísmo, uma vez que os colaboradores podem se sentir sobrecarregados, estressados ou doentes, levando ao afastamento frequente do trabalho.
- **Retenção de Talentos Comprometida:** Um ambiente de trabalho insalubre dificulta a retenção de talentos. Funcionários talentosos e qualificados tendem a buscar organizações que valorizem a qualidade de vida no trabalho.

- **Impacto na Imagem da Empresa:** Organizações que não se preocupam com a qualidade do ambiente de trabalho podem sofrer impactos negativos em sua imagem perante clientes, parceiros e investidores.
- **Custos Adicionais:** A alta rotatividade e o absenteísmo resultantes de um ambiente de trabalho insalubre acarretam custos adicionais para a empresa, incluindo recrutamento, treinamento e formação de novos funcionários.
- **Perda de Competitividade:** Empresas que não investem na qualidade de vida no trabalho podem perder competitividade no mercado, uma vez que sua capacidade de inovar e reter talentos é prejudicada.
- **Baixa Qualidade do Produto ou Serviço:** A insatisfação e desmotivação dos colaboradores impactam diretamente a qualidade do produto ou serviço oferecido pela organização, prejudicando a satisfação do cliente.

Portanto, é evidente que um ambiente de trabalho insalubre e sem qualidade resulta em consequências prejudiciais que afetam tanto os colaboradores quanto a organização como um todo, enfatizando a importância de se investir na promoção da qualidade de vida no trabalho.

Por fim, a pesquisa de Pereira e Trevelin (2020) e Vieira e Nunes (2022) enfatiza que a qualidade de vida no trabalho não é apenas um conceito abstrato, mas também um fator crítico para o desempenho geral da organização. Funcionários satisfeitos e motivados tendem a ser mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa.

A promoção da qualidade de vida no trabalho não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia fundamental para o sucesso organizacional. Colaboradores satisfeitos e saudáveis tendem a ser mais engajados e comprometidos com os objetivos da empresa. Além disso, a retenção de talentos se torna mais eficiente em um ambiente que valoriza o bem-estar de seus funcionários, economizando recursos que seriam gastos na contratação e treinamento de novos profissionais.

A imagem da empresa no mercado também é significativamente beneficiada por um ambiente de trabalho saudável e de qualidade. Isso pode atrair clientes e parceiros que compartilham dos mesmos valores e preocupações com o bem-estar dos funcionários. Uma organização que se destaca nesse aspecto pode conquistar uma vantagem competitiva valiosa.

Além disso, um clima organizacional positivo resultante da promoção da qualidade de vida no trabalho incentiva a inovação e a criatividade. Colaboradores motivados têm maior probabilidade de contribuir com ideias e soluções inovadoras, impulsionando o progresso da empresa.

Um ambiente de trabalho saudável também contribui para a redução dos custos associados ao absenteísmo, rotatividade e problemas de saúde ocupacional, aumentando a eficiência e a rentabilidade da organização. A produtividade melhora, uma vez que funcionários motivados e saudáveis tendem a trabalhar de forma mais eficiente.

A promoção da qualidade de vida no trabalho é uma estratégia essencial para a saúde e o sucesso de uma organização. Os estudos de Da Silva *et al.* (2019) e Dos Santos Mazo (2020) reforçam a importância desse enfoque, destacando os malefícios de um ambiente insalubre e a necessidade de atenção às condições de trabalho. Investir na qualidade de vida no trabalho não apenas beneficia os colaboradores, mas também gera retornos positivos em termos de desempenho, satisfação do cliente e competitividade no mercado. Portanto, é crucial que as organizações adotem políticas e práticas que promovam um

ambiente de trabalho saudável e de qualidade.

Portanto, os estudos revisados destacam a complexidade da qualidade de vida no trabalho e a importância da gestão de pessoas na criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Essas pesquisas contribuem para uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho e fornecem insights valiosos para líderes e gestores na busca por melhorias contínuas nos locais de trabalho.

### 3. CONCLUSÃO

A qualidade de vida no trabalho é um tema de extrema relevância no contexto organizacional moderno. Ao explorar os estudos e pesquisas discutidos ao longo deste trabalho, podemos concluir que a gestão de pessoas desempenha um papel central na criação e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Ficou claro que os gestores desempenham um papel fundamental na promoção da qualidade de vida no trabalho, influenciando diretamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Isso inclui liderar com empatia, oferecer apoio à equipe e desenvolver políticas que valorizem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outro ponto relevante é a necessidade de adaptar as estratégias de gestão de pessoas de acordo com as características específicas de diferentes setores e gerações de funcionários. Reconhecer as particularidades de cada contexto organizacional e grupo etário é essencial para criar ambientes de trabalho que atendam às expectativas e necessidades individuais.

Além disso, a saúde mental emergiu como um componente crucial da qualidade de vida no trabalho. A gestão de pessoas deve incluir políticas que promovam o suporte psicológico aos funcionários, reconhecendo que o bem-estar mental está intrinsecamente ligado à produtividade e à satisfação no trabalho.

A cultura e o clima organizacional também desempenham um papel significativo na qualidade de vida no trabalho. Organizações que cultivam culturas positivas e ambientes saudáveis tendem a colher benefícios substanciais em termos de satisfação dos colaboradores e desempenho.

Em última análise, investir na qualidade de vida no trabalho não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia inteligente para as empresas. Colaboradores satisfeitos e motivados tendem a ser mais produtivos, engajados e leais às organizações. Portanto, é imperativo que as empresas adotem uma abordagem proativa para garantir que seus ambientes de trabalho incentivem o bem-estar e a realização pessoal de seus funcionários. Isso não apenas beneficia os indivíduos, mas também contribui para o sucesso sustentável das organizações em um mundo empresarial em constante evolução.

### Referências

DA SILVA, Alvino et al. Qualidade de vida no trabalho: o papel do gestor de pessoas. **ANALECTA-Centro Universitário Academia**, v. 4, n. 4, 2019.

DOS SANTOS MAZO, Guilherme. Qualidade de Vida no Trabalho: o Ambiente Bancário. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 24, n. 39, p. 51-58, 2020.

LAMARCA, LAMARCA; DE SOUZA, Jhenifer Ricci. Saúde mental, qualidade de vida e produtividade no ambiente de trabalho. 2023.

LINS, Fabiana Jéssica Prado et al. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: influencia na qualidade de vida no trabalho. **Revistavox Metropolitana, Cabo de Santo Agostinho**, v. 1, n. 5, p. 46-62, 2021.

LIRIO, Angelica Barbieri et al. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, 2020.

OLIVEIRA, Margarida Aparecida; FIGUEIREDO, Marisa Ferreira. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 133-143, 2021.

OSAKI, Milton M.; PUSTGLIONE, Marcelo. Proposta de metodologia para ações de qualidade de vida no trabalho em serviços de saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 19, n. 74, 2019.

PEREIRA, Marriete Nagela; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 219-231, 2020.

VIEIRA, BIANCA; DE SOUZA NUNES, Marcos André. Qualidade de vida no trabalho: Fator motivacional nas organizações. **REVISTA INTERDISCIPLINAR SABERES**, v. 4, n. 2, 2022.



# **MARKETING ESPORTIVO**

*SPORTS MARKETING*

Caio Mariano Nunes de Oliveira

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**51**

## Resumo

O esporte é algo que atinge grande visibilidade e por isso acaba por gerar muita influência em uma sociedade, partindo disso, marcas, empresas adentram esse mundo esportivo aliando-se a clubes, atletas, emissoras de tvs, para buscar essa visibilidade e fidelidade daqueles que consomem os esportes, os chamados torcedores, através de contratos de publicidades, fornecimentos de materiais esportivos dentre outros, ou seja, por causa do amor por seus clubes e atletas o torcedor passa a consumir e criar um vínculo com esses parceiros. Tudo se dá pelo marketing esportivo, que é a modalidade de marketing voltada exclusivamente para o esporte, o marketing esportivo envolve construir relacionamentos que sejam lucrativos para aqueles envolvidos no esporte. Partindo disso, esta pesquisa tem por finalidade entender o impacto do marketing esportivo para empresas, marcas, clubes e atletas. Para isso, se fez necessário a utilização de livros indo do ano de 2007 a 2023. Por fim, constatou-se que tudo aquilo que era objetivo deste trabalho foi bem elaborado, abordado e desenvolvido, sendo este trabalho de grande valor para o âmbito acadêmico no que concerne marketing esportivo é para a sociedade como um estudo para aqueles que se interessam pelo assunto abordado.

**Palavras-chave:** Marketing Esportivo, Marcas, Produto, Empresas, Gestão.

## Abstract

Sports are highly visible, generating significant influence within society. As a result, brands and companies delve into the sports realm by aligning themselves with clubs, athletes, and TV broadcasters to seek visibility and loyalty from sports consumers, commonly known as fans. This is achieved through advertising contracts, supplying sports equipment, among other means. In essence, due to their love for their clubs and athletes, fans start consuming and establishing connections with these partners. All of this is driven by sports marketing, a branch of marketing exclusively focused on sports, aiming to create profitable relationships for all involved parties within the sporting sphere. This research aims to comprehend the impact of sports marketing on companies, brands, clubs, and athletes. To achieve this, references from books spanning from 2007 to 2023 were utilized. Ultimately, it was concluded that the objectives set forth in this work were effectively elaborated, addressed, and developed, holding significant academic value concerning sports marketing and its relevance to society as a study for those interested in the discussed subject matter.

**Keywords:** Sports Marketing, Brands, Product, Companies, Management.



## 1. INTRODUÇÃO

É de conhecimento que o esporte é algo muito atrativo e que tem um grande poder de influência para uma sociedade, esportes em geral atraem milhares de pessoas para assistirem, praticarem e vivenciarem o que ele pode proporcionar. Partindo disso, grandes marcas e empresas se inserem nesse mundo buscando visibilidade e fidelidade desses torcedores para com essas marcas e empresas.

Nesse contexto, entra o marketing esportivo, sabe-se que o marketing esportivo faz parte do marketing em geral, no entanto, essa modalidade de marketing está voltada para o esporte, onde através de publicidades e patrocínios empresas e marcas esportivas se aliam a clubes, atletas, e emissoras de tvs para divulgarem seus produtos e atraírem clientes que passem a consumir esses produtos de forma fiel, com essas parcerias uma marca esportiva pode negociar com um clube para produzir seus materiais, através de um contrato onde esse clube recebe um valor x pra usar esses materiais e através disso divulgar a marca. Dessa forma, o torcedor passa a comprar a camisa do seu time diretamente da loja dessa marca, gerando lucros e benefícios para todos. O marketing esportivo ao ser abordado traz à tona a importância de se fazer um trabalho que gere uma fidelização das pessoas para com clubes, atletas, marcas e empresas. Sendo está uma forma de potencializar o sucesso da marca, este tipo de marketing acaba por atrair o interesse da mídia e se torna algo altamente rentável onde todo mundo envolvido acaba sendo beneficiado.

Os motivos que levaram à escolha do tema ocorre porque o marketing esportivo é constantemente visto em eventos esportivos, onde empresas através de patrocínios pagam para que clubes, atletas, redes de televisão divulguem suas marcas, o marketing se faz presente nas redes sociais onde também atletas e clubes divulgam os produtos dessas marcas, o que leva os torcedores a consumirem esses produtos se tornando algo lucrativo para todos os envolvidos que através do marketing presente no esporte conseguem atrair um público que passa a consumir os produtos dessas marcas. Esta pesquisa tem por objetivo responder ao seguinte questionamento: Quais os efeitos do marketing esportivo nos ganhos e lucros das empresas, marcas e clubes?, e tendo como objetivo geral ou primário apontar a importância do marketing para o esporte e sendo o objetivo específico ou secundário compreender o impacto do marketing esportivo para empresas, marcas, clubes e atletas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada para este trabalho foi uma revisão de leitura e para ela foram utilizados livros, Philip Morgan e Gary Armstrong (2007), Melissa Johnson Morgan e Jane Summers, Georgios Styliano Hatzidakis e José Arthur Fernandes (2019), Francisco Paulo de Melo Neto (2020). Os artigos utilizados foram os publicados nos últimos dez anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: “Marketing Esportivo”, “Gestão”, “Produto”.

### 2.2 Resultados e Discussão

O marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os

outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O esporte, como produto, possui uma combinação única de qualidades, processos e capacidades que levou as aplicações-padrão de marketing a serem, em grande parte, malsucedidas para os primeiros profissionais de marketing esportivo. Basicamente, foi a imprevisibilidade do esporte como produto, aliada à sua natureza em grande parte intangível e experimental<sup>2</sup> e que resultou no trabalho árduo desses primeiros profissionais para entender como aplicar vários dos princípios do marketing e obter o efeito máximo. É relativamente fácil entender como aplicar vários dos princípios da promoção ao esporte [...] (MORGAN; SUMMEERS, 2008).

Marketing do Esporte é utilizar o esporte (eventos esportivos e/ou atletas) como uma das ferramentas no Plano de Marketing do “NEGÓCIO”, para captação, manutenção e fidelização de mercados alvo, por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (HATZIDAKIS; BARROS, 2019).

O Marketing Esportivo é mais do que simplesmente estampar o nome da empresa em camisetas esportivas. São diversas as possibilidades de ações ligadas ao Marketing Esportivo, em consequência é fundamental traçar um bom Plano, definindo claramente as estratégias, ações e ferramentas de controle (HATZIDAKIS; BARROS, 2019).

Desta forma, há o seguinte apontamento:

Então, o que é o marketing esportivo? Muitas pessoas o veem como promoções ou empresários de atletas, como o famoso Jerry Maguire gritando “Mostre-me o dinheiro!”. Mas o marketing esportivo é mais complexo e dinâmico do que apenas um único evento esportivo, um astro do esporte fazendo uma aparição ou gasto com patrocínio. Mais especificamente, o marketing esportivo é “aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não-esportivos por meio da associação esportivos e ao marketing de produtos não-esportivos por meio da associação com o esporte (SHANK, 2002, p.2 *apud* MORGAN; SUMMEERS, 2008, p. 6.).

Nota-se com base no que foi abordado que marketing esportivo é bem mais complexo e envolve toda à aplicação dos princípios e processos do marketing aos produtos esportivos ou não-esportivos.

Nesse sentido, cabe destacar:

As abordagens de marketing esportivo são decorrentes das diferentes visões do esporte: como produto, como marca e como experiência e vivência. No caso do esporte como produto, o foco é nos benefícios do esporte. O esporte visto como marca focaliza os atributos da marca esportiva. O esporte com experiência baseia-se na experiência e vivência do torcedor e do praticante (MELO NETO, 2020, p.20).

Como dito, o marketing esportivo tem ponto de vista diferentes, pode ser visto como produto, como marca ou como uma experiência, no caso do esporte como produto o foco é nos benefícios que este pode gerar no caso financeiro, o esporte como experiência já é mais focado na vivência do torcedor e do praticante.



De acordo com a concepção de marketing esportivo, o esporte é um produto a ser vendido no mercado. Nessa definição, utilizamos o termo produto na sua acepção mais ampla: “É qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para ser apreciada, adquirida, utilizada ou consumida de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo (MELO NETO, 2020).

O esporte tem nuances que o torna um produto multifacetado e um negócio com desdobramentos múltiplos. Como produto deve ser, em primeiro lugar, bem gerenciado. No entanto, não é o que ocorre na prática. O marketing quase sempre antecede a gestão. É comum encontrarmos entidades esportivas com diretorias, departamentos e vice-presidências em ambiente e situação de má gestão do esporte como produto (MELO NETO, 2020).

Cabe destacar que:

Assim, o marketing esportivo é a aplicação dos quatro Os (preço, produtos, promoção e ponto-de-venda<sup>3</sup> de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos (MORGAN; SUMMEERS, 2008, p.7).

As definições do marketing esportivo tradicional seguem o formato já bastante conhecido dos 4 Os: produto, preço, place (distribuição) e promoção. Ao ser inserido no modelo o P5 de paixão, introduziu-se a variável de contexto no ambiente do marketing esportivo, pois a emoção é paixão são inerentes ao torcedor cujo comportamento é um fator contingencial das ações de marketing esportivo de qualquer entidade esportiva ou empresa que investe no esporte (MELO NETO, 2020).

[...] Pode-se perceber que as organizações bem-sucedidas que adotam o conceito de marketing são direcionadas pelo mercado e dirigidas para o mercado. Ou seja, elas investem seu tempo para descobrir as necessidades e os desejos dos clientes, incorporam essas necessidades ao seu planejamento e tomada de decisão e levam em consideração as atividades da concorrência ao desenvolver estratégias de marketing. Os benefícios dessa abordagem são que a organização geralmente é capaz de ser inovadora e pró-ativa, é capaz de se manter no mesmo nível da concorrência e também terá, normalmente, altos níveis de envolvimento do cliente. Nas organizações esportivas, esses benefícios podem ser traduzidos por patrocinadores ou sócios leais e uma abordagem organizacional dinâmica e relevante. Os custos de alguém adotar uma abordagem de marketing são o tempo considerável e, algumas habilidades adicionais exigidas (especialmente na área de pesquisa de mercado) para que você mantenha contato com seu mercado. Uma organização esportiva que não é voltada para o mercado também será aquela que demora pra mudar e possivelmente será visto como irrelevante pelas partes interessadas (MORGAN, SUMMERS, 2008).

As empresas se apropriam do esporte como uma plataforma de comunicação para seus produtos e suas marcas. Para elas, associar-se ao esporte é garantida de exposição, de visibilidade e, sobretudo, de melhor relacionamento com seus clientes e demais parceiros. Seu principal objetivo é transferir benefícios, atributos e valores do esporte para seus produtos e suas marcas e inserir esses produtos e essas marcas no ambiente do entretenimento esportivo (MELO NETO, 2020).

Ao utilizar o esporte como ativador do seu composto promocional (P4 — promoção) a empresa reforça seu mix de marketing. Aumenta seu potencial de propaganda e publicidade, de relações públicas, de assessoria de imprensa, de promoção, de merchandising e de vendas (MELO NETO, 2020).

A Tabela 1 a seguir apresenta as dimensões corporativas do esporte como produto de marketing para as empresas.

Tabela 1. O esporte como produto marketing para as empresas

<b>Dimensões corporativas do esporte</b>	<b>Tipos de retorno para as empresas</b>
Audiência	Audiência ampliada e desenvolvimento de mercado
Imagem	Fortalecimento da imagem institucional
Qualidade	Reforço e demonstração da qualidade do produto
Vendas	Aumento das vendas
Visibilidade	Aumento da visibilidade da marca
Consumo	Estímulo ao consumo
Necessidades e desejos	Criação de novas necessidades e desejos
Comunicação	Aumento da comunicação
Negócios	Criação de novas oportunidades de negócios
Identidade	Criação e fortalecimento da identidade da marca
Conceito	Formação de conceitos de marca e produtos
Relacionamento	Melhoria do relacionamento com clientes, empregados e parceiros
Comunidade virtual	Criação de comunidades virtuais
Serviços	Ampliação de serviços
Diversão	Oferta de entretenimento e lazer para clientes e empregados
Mobilização e participação	Aumento da mobilização de empregados, clientes e parceiros
Comunidade	Estreitamento dos vínculos com a sociedade e a comunidade

Fonte: MELO NETO, Francisco Paulo de, Marketing Esportivo: O esporte como ferramenta de marketing. –1ª edição –. Rio de Janeiro, 2020

Ao contrário das empresas que usam o esporte como atividade-meio para gerar benefícios para suas marcas, seus produtos e negócios, as entidades esportivas (confederações, federações, ligas, clubes e associações esportivas) têm o esporte como suas atividades-fim. A promoção do esporte é sua missão, e desenvolver os mercados de consumo do esporte e de prática esportiva, seu propósito (MELO NETO, 2020).

Enquanto as empresas praticam o marketing por meio do esporte, as entidades esportivas praticam o marketing esportivo propriamente dito, para o qual o esporte é o produto. É a marca do esporte que deve ser potencializada em termos de visibilidade, identidade e conceito. A comunicação e o relacionamento são focados em torcedores e praticantes do esporte. O mercado a ser ampliado e desenvolvido é o mercado de torcedores, praticantes e investidores do esporte. O consumo a ser fomentado é o de materiais esportivos e de eventos e serviços esportivos. A oferta de entretenimento e lazer sob a forma de jogos e competições esportivas é fundamental como ação prioritária de marketing (MELO NETO, 2020).

No entanto, para ter sucesso no marketing esportivo, não basta simplesmente re-

conhecer essas partes interessadas; é necessário compreender profundamente suas necessidades, desejos e expectativas. Os fãs desejam mais do que apenas assistir a eventos esportivos; eles buscam experiências emocionantes e aprofundadas. Os atletas almejam reconhecimento, apoio e a oportunidade de se conectarem com seus fãs. As equipes buscam construir e manter uma base de fãs leal que as apoie em todas as circunstâncias. As marcas desejam visibilidade e associações positivas que impulsionem seus negócios (ZENONE, 2023).

O esporte é um produto que compreende um conjunto de elementos tangíveis (atletas, estádios, equipamentos e materiais esportivos), mas que nada valem se não produzirem emoção e paixão (elementos intangíveis) nos torcedores. É isso que faz do marketing esportivo uma modalidade de marketing emocional de base experimental e vivencial (MELO NETO, 2020).

Portanto, o mercado esportivo é uma atividade complexa, mas também emocionante, que transcende as fronteiras dos campos de jogo. Compreender suas complexidades e especificidades é fundamental para criar estratégias de marketing eficazes e eficientes que atendam às diversas demandas e expectativas das partes interessadas envolvidas. Uma análise abrangente que leve em conta as perspectivas sociais, econômicas e mercadológicas é essencial para navegar com sucesso nesse ecossistema dinâmico e em constante evolução (ZENONE, 2023).

De acordo com a concepção de marketing esportivo, o esporte é um produto a ser vendido no mercado. Nessa definição, utilizamos o termo produto na sua acepção mais ampla: “É qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para ser apreciada, adquirida, utilizada ou consumida de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo” (MELO NETO, 2020).

Considerado produto em sua acepção mais ampla, esporte deve ser visto também em suas vertentes de produto físico e industrial produzido e vendido em larga escala pelos fabricantes de material esportivo (Adidas, Nike, Topper, Puma, Reebok, Olympikus), e como serviço de entretenimento esportivo. É, portanto, um produto físico e um tipo de serviço. E, em função dessa dupla natureza, o marketing esportivo assume diversos formatos de marketing industrial, de varejo e de serviços (MELO NETO, 2020).

O que de fato deseja um consumidor de espetáculos esportivos in loco ou por intermédio da TV? Ele deseja momentos de pura diversão, lazer e entretenimento. Mas não é apenas isso que ele deseja. Quer também sentir-se melhor e vitorioso quando seu time, clube ou atleta de sua preferência vencem; orgulhoso e realizado quando seu clube de coração é campeão; satisfeito, convencido, triunfante e feliz quando o esporte lhe proporciona sentimentos e experiências que serão guardados como lembranças para o resto de sua vida. Como praticante do esporte, ele quer sentir-se fisicamente melhor, mudar seu estilo de vida, conviver melhor com seus semelhantes e integrar-se ao seu meio social (MELO NETO, 2020).

Cabe destacar que:

Se o esporte não tem atrativos (equipes e atletas capazes de proporcionar grandes espetáculos, arenas bonitas e confortáveis, eventos interessantes etc.), sua tangibilidade precisa ser mais bem-gerenciada. Do contrário, seu potencial como produto se reduz drasticamente (MELO NETO, 2020, p.61).

Como dito, se o esporte não tiver atrativos como atletas e equipes capazes de proporcionar um grande espetáculo, arenas bonitas e confortáveis e eventos interessantes é

necessário gerenciá-lo melhor, caso contrário, todo seu potencial como produto reduz de forma que não seria tão interessante.

No esporte, tudo vira marca: entidades esportivas (federações internacionais, confederações nacionais, federações locais, ligas esportivas, associações), clubes, equipes, atletas, eventos, estádios e complexos esportivos, bem como apelidos, mascotes, nomes de torcidas, gestos comemorativos, estilos e sistemas de jogo, movimentos e tudo mais (MELO NETO, 2020).

Na verdade, o esporte não precisa de marcas sofisticadas e diferenciadas para atrair o público. As marcas esportivas existem para fortalecer os vínculos com os torcedores e aumentar o clima de fantasia que o esporte cria e fomenta em nossas vidas. Torcer por um atleta e venerar um ídolo esportivo como Senna, são cenários bem diferentes. Ser rubro-negro ou Mengão ou torcer pelo Glorioso ou Fogão é muito melhor do que torcer pelo Clube de Regatas Flamengo ou pelo Botafogo Futebol e Regatas. Melhor ainda é ser torcedor do time pó de arroz, ser fã dos diabos vermelhos, ir ao Maraca, assistir aos jogos no meio da Urubuzada. Ou ainda, ver a seleção canarinho ser campeã mundial ou o Guga ser campeão. Brasileirão é um nome-marca de apelo nacional que gera a certeza de muitas emoções (MELO NETO, 2020).

### 3. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho era compreender o impacto do marketing esportivo para empresas, marcas, clubes, atletas dessa forma o objetivo foi muito bem abordado, o que se pôde notar é que o marketing esportivo é essencial porque ele não é simplesmente transformar tudo em mídia, não é sobre apenas o produto esporte, o marketing esportivo ele vai no torcedor, buscando fidelizar essa relação entre torcedor, clubes, empresas e marcas onde todos se transformam em um, com objetivos diferentes mas voltados para o mesmo que é o esporte e a paixão por ele, mas não é simples, para sair ganhando é preciso saber trabalhar e atrair pessoas, com atletas bons e que gerem visibilidade, com estruturas que possam proporcionar ao torcedor a melhor das experiências, vencer é o diferencial ninguém quer torcer pra um time que só perde, ninguém liga pra um atleta que não faz a diferença, tudo isso pode impactar positiva ou negativamente tudo depende de como o marketing esportivo será usado nesse meio.

Neste trabalho o problema exposto foi quais os efeitos do marketing esportivo nos ganhos e lucros de empresas, marcas e clubes, o que foi bem abordado, visto que os efeitos do marketing esportivo são essenciais e positivos, através de patrocínios e publicidades todos saem ganhando nesse negócio lucrativo e de grande visibilidade, claro que isso deve ser feito com uma boa gestão levando em consideração que o esporte é um produto, portanto, não é só fechar acordos, o esporte tem que ser atrativo, tem que envolver uma grande quantidade de torcedores, esses são os consumidores, a paixão por um clube por exemplo, pode levar um torcedor a comprar produtos, buscar onde serão os jogos, consumir tudo que tiver relacionado ao seu clube, gerando lucros para os envolvidos.

Ao longo do trabalho foram abordados temas como marketing, marketing esportivo, sobre o esporte como produto, sobre as empresas, marcas, clubes e atletas como cada um tá envolvido no esporte, esse não é um tema extremamente difícil, sendo de fácil compreensão, com bons livros e muito importante, na verdade é um tema que deveria ser mais explorado por envolver algo que gera visibilidade, sendo interessante para quem consome o produto esporte.



## Referências

HATZIDAKIS, Georgios Styliano, BARROS, José Arthur Fernandes. **Gestão, compliance e marketing no esporte**. São Paulo, 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**; tradução: Cristina Yamagami; revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**: O esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.

MORGAN, Melissa Johnson, SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**; tradução João Candido Gonçalves. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ZENONE, Luiz Cláudio, **Estratégias de Marketing Esportivo**: Alcançando a Vitória nos Negócios e no Esporte, 2023.

# **O EMPREENDEDORISMO COMO REQUISITO PARA A PERMANÊNCIA DAS EMPRESAS NO MERCADO COMPETITIVO**

*ENTREPRENEURSHIP AS A REQUIREMENT FOR COMPANIES TO REMAIN IN THE  
COMPETITIVE MARKET*

José Roberto Lopes

Rodolfo Francisco Soares Nunes

52

## Resumo

A investigação possui a finalidade de propor uma análise minuciosa sobre a importância do empreendedorismo como requisito para a sobrevivência de empresas. O tema surgiu pela necessidade de um olhar mais cauteloso em relação ao papel do administrador na intervenção dos processos administrativos e gerenciais, pois esta é de base essencial para que se possa evitar a falência das instituições. O objetivo do trabalho se concentra em analisar a importância do administrador como um alicerce para a sobrevivência das empresas no mercado consumidor, compreendendo quais fatores auxiliam o administrador a gerir os processos empresariais. O estudo proposto é de cunho quantitativo e qualitativo, levando-se em consideração o aparato bibliográfico, já que se busca ter um acervo de contribuições científicas que possam se enquadrar como fontes de embasamento para a defesa dos pontos de vistas e pressupostos estabelecidos com o início do processo de investigação. A problemática que foi levantada previamente para a construção deste trabalho se concentra em responder ao seguinte questionamento: Como o empreendedorismo contribui para a permanência das empresas no mercado competitivo? A partir dos estudos dos autores selecionados para embasar cientificamente a pesquisa, pretende-se compreender os papéis relacionados à figura do administrador enquanto profissional que está diretamente associado à busca de estratégias que auxiliem as empresas a se manterem fixas no mercado consumidor. Os dados preliminares apontam que o administrador possui uma grande relevância dentro dos processos empresariais, contribuindo consideravelmente para que uma instituição permaneça ativa no mercado, avaliando necessidades e aliando-as ao planejamento estratégico mais viável, dependendo do ramo de atuação da instituição, assim como, do público-alvo que se pretende conservar.

**Palavras-chave:** Importância. Empreendedorismo. Sobrevivência. Empresas.

## Abstract

The purpose of this research is to propose a detailed analysis of the importance of entrepreneurship as a requirement for the survival of companies. The theme arose from the need for a more cautious look at the role of the administrator in intervening in administrative and managerial processes, since this is an essential basis for avoiding the bankruptcy of institutions. The objective of the work focuses on analyzing the importance of the administrator as a foundation for the survival of companies in the consumer market, understanding which factors help the administrator to manage business processes. The proposed study is quantitative and qualitative in nature, taking into account the bibliographic apparatus, since it seeks to have a collection of scientific contributions that can be classified as sources of support for the defense of the points of view and assumptions established at the beginning of the research process. The problem that was previously raised for the construction of this work focuses on answering the following question: How does entrepreneurship contribute to the permanence of companies in the competitive market? Based on the studies of the authors selected to provide a scientific basis for the research, the aim is to understand the roles related to the figure of the administrator as a professional who is directly associated with the search for strategies that help companies remain established in the consumer market. Preliminary data indicate that the administrator has great relevance within business processes, contributing considerably to an institution's continued activity in the market, assessing needs and combining them with the most viable strategic planning, depending on the institution's field of activity, as well as the target audience it intends to retain.

**Keywords:** Importance. Entrepreneurship. Survival. Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

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.

A pesquisa possui uma relevância imprescindível ao se considerar que o tema em questão necessita de um olhar mais apurado, tanto das instituições, enquanto principais interessadas em manter-se em funcionamento, quanto da sociedade em valorizar e reconhecer a importância do papel do administrador enquanto alicerce para a gestão de micro, médias e grandes empresas.

A importância de escolha do tema está relacionada à necessidade que a universidade enquanto formadora de futuros profissionais da administração possui na busca de novos conhecimentos que possam agregar aos já existentes, bem como, considerando a postura do administrador que precisa estar sempre bem-informado e munido de ferramentas que auxiliem no aprimoramento de seu ofício.

Sabe-se que durante tantos anos o planejamento estratégico empresarial não teve a importância merecida. O estudo busca também a desconstrução dos conceitos retrógrados alimentados pelo não exercício das funções de gestão da maneira apropriada, em que se alimentou durante tantos anos a ideia de que somente as grandes empresas necessitam de gestores eficientes.

Nos dias atuais, os administradores têm enfrentado diversos desafios no que tange à aplicabilidade de estratégias que estejam em consonância com a realidade encontrada diariamente no mercado consumidor, com isso, as investigações e estudos acerca de temas relacionados à administração tem crescido consideravelmente com o intuito de que se possa estar cada vez mais preparado para interagir com tais demandas.

Porém, com o levantamento de dados e desenvolvimento da pesquisa busca-se uma contribuição para uma alusão cada vez maior à atenção que a sociedade necessita voltar para o papel do administrador nos ambientes organizacionais, considerando que a profissão vem ganhando cada vez mais espaço, mas ainda necessita de reconhecimento e visibilidade social. Com o propósito de reunir e estudar dados bibliográficos que estejam de acordo com o tema escolhido, pretende-se responder à questão a seguir: Como o empreendedorismo contribui para a permanência das empresas no mercado competitivo?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a importância do empreendedorismo como um alicerce para a sobrevivência das empresas no mercado consumidor. Os objetivos específicos se concentram em compreender quais fatores auxiliam o administrador a gerir os processos empresariais; elencar os principais fatores que contribuem negativamente para o insucesso das empresas; avaliar de que forma o administrador pode fazer o diferencial no controle administrativo, elaboração e execução de planos de ações estratégicos.

É importante que o administrador 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.



## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para que se possa trabalhar a perspectiva da pesquisa que envolva o campo da Administração, torna-se necessário o acompanhamento entre a teoria e a prática. Esta pesquisa será desenvolvida em formato quantitativo e qualitativo, levando-se em consideração não somente a busca por números que possam auxiliar na compreensão do objeto de estudo, bem como, dos mecanismos utilizados para o entendimento sobre como o empreendedorismo contribui para a permanência de uma empresa no mercado competitivo.

A respeito dos conceitos que definem a pesquisa quantitativa, Fonseca (2002) afirma que a pesquisa se propondo a trabalhar também o aspecto quantitativo dá margem para a apreensão de conhecimentos bem mais abrangentes que não seriam permitidos se o pesquisador optasse somente pelo método qualitativo, já que o isolamento de informações específicas não propiciaria que fosse dada à pesquisa uma conjuntura geral de busca por respostas aos seus principais questionamentos.

Para a elaboração deste estudo será utilizada a pesquisa de revisão de literatura, selecionando trabalhos publicados entre os anos de 2000 e 2022, com uma visão descritiva, utilizando dados coletados através de trabalhos acadêmicos, artigos na internet, periódicos nacionais e internacionais, livros, dentre outros documentos do âmbito da saúde.

A abordagem será descritiva e de caráter exploratório, sendo realizada através da análise de publicações nos seguintes bancos de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Acadêmico, Biblioteca de Teses e Dissertações - BTDE, com as palavras-chaves “empreendedorismo”, “empresas”, “mercado competitivo”.

## 2.2 Resultados e Discussão

### 2.2.1 Conceitos de empreendedorismo

O empreendedorismo tem sido cada vez mais estudado e descrito no meio social, por representar uma nova possibilidade de que o pequeno 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.

Para Teixeira (2019) 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.

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.

“As condições socioeconômicas do mundo atual requerem a participação de indivíduos empreendedores, quem gerem inovação e mudanças positivas em favor do seu contexto” (MINELLO; BÜRQUER; KRÜGER, 2017, p. 31). Desse modo, a grande maioria dos

países, principalmente em desenvolvimento, tendem a apoiar o surgimento de novos empreendedores, por visualizarem os benefícios econômicos que podem ser gerados a partir de novas empresas.

Em Portugal, por exemplo, Marques e Moreira (2011) apontam que o empreendedorismo tem sido amplamente valorizado sob uma perspectiva de ascensão profissional, inclusive para os jovens com qualificações superiores. Sabe-se que, durante muitos anos, as pessoas recém-formadas tinham dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, e ter o seu próprio negócio é uma opção bastante valorizada no contexto atual.

Sob a concepção de Andrade, Lima e Borges (2014) o empreendedor é associado ao conceito de busca e condução da inovação, ou seja, o mercado consumidor reconhece que as ideias que vem sendo propostas através da prestação de serviços no século XXI têm alargado as possibilidades de que os consumidores vejam as suas necessidades sendo supridas de uma forma cada vez mais rápida e eficiente.

Acerca da presença das empresas no meio social, tem-se:

É essa multiplicação da forma “empresa” no interior do corpo social que constitui, a meu ver, o escopo da política neoliberal. Trata-se de fazer do mercado, da concorrência e, por conseguinte, da empresa o que poderíamos chamar de poder enformador da sociedade” (FOUCAULT, 2008, p. 203).

O autor chama a atenção para os efeitos da política neoliberal que trouxeram uma nova perspectiva de formação social, em que o mercado e a concorrência conduzem o sujeito de modo a estarem presentes com mais constância em seu cotidiano, isto é, a presença do empreendedorismo já se tornou algo absolutamente normal e o consumidor fica satisfeito em ter várias opções de escolha quando deseja adquirir um produto ou serviço.

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 informação, no sentido de conhecerem as alternativas de negócios da atualidade.

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.

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.

“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.



Minello define o empreendedor como sendo:

O indivíduo que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações. (MINELLO, 2014, p. 74).

É importante que o 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.

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.

Valadares (2012, p. 34) aponta o empreendedorismo como um “idealizador da substituição de produtos retrógrados 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.

Corroborando com esse contexto, tem-se:

Para Von Mises, o empreendedor é o homem que age para melhorar sua sorte, utilizando as diferenças de preço entre os fatores de produção e os produtos. O espírito que ele desenvolve é o da especulação, que mistura risco e previsão (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 146).

Dessa forma, é necessário que haja um equilíbrio entre as ofertas de preços de empresas concorrentes, entre a matéria-prima que será utilizada para a produção, a logística entre a saída do produto da loja ou fábrica até a chegada às mãos do cliente. A especulação é um elemento muito importante a ser considerado em todo esse processo, considerando que somente assim é possível prever os erros e acertos a serem cometidos.

## 2.2.2 O planejamento administrativo

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.

Conforme Nakamura (2000) a formalidade presente no planejamento estratégico é um importante aliado para que uma empresa se mantenha no mercado competitivo, considerando que a partir dele é possível coordenar, integrar e direcionar todos os passos que a instituição dará, tanto em curto, quanto em médio e longo prazo.

Nos dias atuais, os administradores têm enfrentado diversos desafios no que tange à aplicabilidade de estratégias que estejam em consonância com a realidade encontrada

diariamente no mercado consumidor, com isso, as investigações e estudos acerca de temas relacionados à administração tem crescido consideravelmente com o intuito de que se possa estar cada vez mais preparado para interagir com tais demandas.

Para Pereira (1997) a mudança é um dos fatores que devem ser adotados para a adaptação da empresa às transformações econômicas, financeiras e sociais que influenciam diretamente a realidade empresarial. Por exemplo, na atualidade, boa parte dos consumidores têm aderido às compras online, dessa forma, as empresas devem buscar se adaptar a esses anseios, a fim de alinhar as suas vendas de uma maneira que o cliente não encontre dificuldades para consumir.

O cenário empresarial brasileiro passou por uma série de transformações e ajustes nas últimas décadas, trazendo novas possibilidades comerciais para a manutenção no mercado competitivo, e isso fez com que os administradores tivessem que buscar novos artifícios de gestão que se enquadrassem a essa nova realidade.

Mahamid (2012) aponta a falta de experiência administrativa, de gestão, da área econômica, contábil e do marketing de uma empresa como elementos que colaboram para a falência, tendo em vista que, para a sua manutenção no mercado competitivo, o administrador deve buscar alinhar todos os mecanismos essenciais para o equilíbrio financeiro.

Johnson (2004) afirma que o nascimento de novos negócios é sinônimo de crescimento econômico. Entretanto, não basta apenas que a empresa surja no mercado, ela precisa nascer com propósitos claros, objetivos definidos e um corpo de funcionários que, além de acreditar em seu potencial, execute as suas funções diariamente para que o negócio dê bons frutos.

De acordo com Martin, nessa nova realidade:

Os funcionários podem acessar instantaneamente qualquer informação, em qualquer lugar. Os computadores de uma empresa podem interagir instantaneamente com os computadores de seus fornecedores, agentes, clientes e parceiros comerciais. (...). (MARTIN, 1996, p. 87).

Todas essas configurações proporcionam às empresas um processo de interatividade muito mais rápido, e a tecnologia também é empregada para a captação de novos clientes, expansão da marca da instituição no mercado consumidor, assim como, também pode trazer consequências negativas se não for utilizada da maneira correta.

Para Tiffany e Peterson (1999) o planejamento estratégico mune a empresa de possíveis surpresas, fazendo com que a sua visão de futuro seja baseada na exploração de suas principais potencialidades. Por exemplo, de nada adianta que uma empresa especializada no ramo medicinal e com um público satisfatório de mercado, decida investir em outro ramo, deixando de valorizar e dar continuidade ao percurso que já foi traçado. O ideal é que o espaço conquistado seja cada vez mais aprimorado.

Para Ansoff e McDonnell (1993) uma boa gestão administrativa possui a capacidade de se adaptar às mudanças internas e externas, prevendo os possíveis desafios a serem alcançados e traçando as metas que serão postas em prática para que a empresa sobreviva ao mercado competitivo, pois com a era da informação, as mudanças são cada vez mais constantes.

Essas mudanças dizem respeito principalmente aos anseios do consumidor do século XXI, que está sempre em contato com as atualizações de mercado, tornando-se assim, mais exigente, conseguindo filtrar o que deseja, e descartar o que não lhe convém, dessa



maneira, aquilo que pode funcionar hoje como elemento atrativo por uma empresa, pode perder o valor a qualquer momento.

Coelho e Souza (1999) apontam que o planejamento estratégico é uma ferramenta amplamente adotada pelas grandes instituições, mas que é geralmente deixada de escanteio por pequenos empreendedores que, na grande maioria das vezes, por desconhecimento de sua importância, acreditam que, pelo fato de a empresa não ser de grande porte, não necessita de organização interna e planejamento de ações.

Os autores Certo e Peter (1993) apontam a administração estratégica como um processo contínuo e baseado na interação, tanto interna, quanto externa. A empresa necessita dialogar com o seu público consumidor, conhecendo as suas áreas de atuação e o seu público-alvo, pois a partir do momento que se conhece os anseios de quem consome, mais fácil será para arquitetar propostas de captação e fidelização de clientes.

### 2.2.3 O empreendedorismo positivo nas empresas

Sob a visão de Baptista e Preto (2011) é imprescindível que o novo empreendedor conheça as relações de empreendedorismo para que consiga se manter no mercado, isto é, para prosperar, não basta apenas o investimento de capital, mas também, conhecer o destino que esse valor terá, compreendendo a importância do balanceamento entre o que é investido e o que retorna ou não à empresa.

Para os autores Tabatoni e Jarniou existem algumas características que dão sustentabilidade aos negócios:

Consciência da mudança como estado normal; prontidão para ações em condições de risco e incerteza; prontidão em iniciar experiências cujos resultados são difíceis de controlar; aceitação de novos métodos administrativos; capacidade de administrar conflitos; maior interesse na aquisição de potencialidades do que no lucro imediato; consciência dos processos de aprendizagem; aceitação de trabalho em ambiente multicultural e em estruturas politicamente ambíguas; capacidade de reelaboração dos métodos administrativos. (TABATONI E JARNIOU, 1981, p. 13).

Esses fatores são cruciais para determinar o tempo de sobrevivência de um empreendimento, daí a necessidade do profissional da área de administração no seio do ramo empresarial, tendo em vista que os conhecimentos técnicos e teóricos adquiridos durante o exercício do curso, são primordiais para que se obtenha o embasamento necessário para lidar com a gestão empresarial.

A abertura para lidar com novas possibilidades de mercado e a aceitação de novos métodos administrativos são itens que acompanham a evolução empresarial dos últimos anos, pois não há como comparar a administração de hoje com a de 30 anos atrás, considerando o advento da tecnologia e o novo formato de consumidor que se apresenta no mercado.

“Assim, o que se aprende e o que se ensina numa empresa não pode ser reduzido a uma série mecânica e descontínua de blocos de aprendizado que transmitem um conhecimento ralo, mecanicista, de duração efêmera” (MARIOTTI, 1999, p. 132). Torna-se necessário, portanto, que a empresa busque diálogo contínuo com seus colaboradores, visando novos aprendizados e adaptação ao mercado consumidor.

Kaplan e Norton (2001) defendem que a capacidade de executar um plano estratégico é muito mais importante do que a sua essência em si, isto é, de nada adianta que o administrador elabore um planejamento sem saber quais os caminhos a serem percorridos para a sua prática, principalmente quando se está diante de um mercado em que a competição é acirrada.

Acerca do ambiente globalizado que permeia a vida das empresas, Berndt e Coimbra (1995) afirmam que é necessário prever as mudanças e se antecipar a estas, e o planejamento estratégico organizacional é um dos principais aliados do empreendedor para alcançar esse patamar visionário, com vistas de que se possa ter um norteamento mais plausível.

Nicolisky aponta que:

A inovação destina-se a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a participação da empresa no mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade. (NICOLSKY, 2008, p. 1).

A ampliação da participação da empresa no mercado deve vir acompanhada das mais variadas formas de inovações tecnológicas possíveis de serem utilizadas atualmente, pois a competitividade nos meios de comunicação de massa e nas redes sociais vem aumentando consideravelmente. O autor Mahamid (2012) selecionou alguns pontos principais que podem contribuir para a falência de empresas: a magnitude gerencial e administrativa; o setor financeiro e os aspectos externos. A magnitude gerencial diz respeito à capacidade que o administrador possui de gerir a empresa de forma eficiente, seguindo os passos para a conquista do espaço no mercado.

Vale mencionar Gouillart:

O valor criado por uma empresa reside no conhecimento acumulado das pessoas que a integram, expresso na forma dos produtos e serviços vendidos. A empresa tem sucesso quando desenvolve habilidades primeiro em seu pessoal. É a partir daí, então, que as habilidades começam a se traduzir em operações mais eficientes, clientes mais satisfeitos e níveis mais altos de desempenho financeiro. (GOUILLART, 1995, p. 09).

O conhecimento das pessoas que a integram antecede o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis, no sentido de que o colaborador se sinta partícipe do processo, e não somente um mero coadjuvante como era visto em tempos mais remotos. O funcionário representa a empresa em seu todo, pois a forma como este conduz a sua relação com o cliente ou fornecedores, diz muito sobre a forma como a instituição enxerga a importância de seu corpo de trabalho.

O setor financeiro está relacionado às possibilidades de ter controle contábil, como dito anteriormente, sobre os investimentos realizados, as perdas e ganhos a partir de tal ponto. O equilíbrio das finanças não é algo fácil de ser realizado, pois requer um conhecimento mais aprofundado sobre gerenciamento e controle de custos.

Os aspectos externos são referenciados através da visibilidade de mercado que a empresa constrói, a maneira como os clientes recebem seus produtos, a satisfação em ver o seu anseio atendido etc. É importante ressaltar a visão totalitária do mercado consumidor, as mudanças, as adaptações às quais a empresa deve realizar, entre outros aspectos que favoreçam a permanência da instituição no cenário competitivo.

No caso específico de pequenas empresas, Almeida (1994) defende que não existe a necessidade de que se faça um planejamento muito complexo, pois, geralmente, o pequeno empreendedor não dispõe de muitos recursos para serem aplicados, além de que, as suas ações são planejadas para que os resultados sejam vistos de forma mais imediata, se comparada à realidade de grandes instituições.

“Um dos maiores desafios da empresa “informacional”, quando propõe a inovação e a mudança [...] é dar conta desta tarefa de recriar constantemente sua realidade organizacional a partir da reinterpretação de significados” (WOOD JR, 1995, p. 76). A recriação constante de sua realidade organizacional pressupõe a presença de colaboradores qualificados e que estejam concatenados às transformações do mercado consumidor, acompanhando os novos paradigmas de organização e gestão empresarial.

“Os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente” (MARIOTTI, 1999, p. 34). Essa continuidade pressupõe constantes aperfeiçoamentos, principalmente no que diz respeito aos treinamentos destinados aos colaboradores da empresa, que são as pessoas que possuem um contato mais direto, fazendo a “linha de frente” com o consumidor.

Pandolfo e Veloso (2002), em uma pesquisa realizada na cidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul, no ano 2000, verificaram que a inadimplência de clientes é um dos fatores que atrapalha bastante os empreendedores de manterem um equilíbrio financeiro. Vale a pena ressaltar que, na atualidade, o administrador possui um leque de possibilidades de que podem facilitar as vendas de produtos, como o recebimento do pagamento através de cartão de crédito, de débito, via boleto bancário, transferência por pix etc.

Essas possibilidades auxiliam para que a empresa evite as vendas a prazo, que também são consideradas como problemáticas que podem gerar prejuízos. A abertura de crédito ao cliente deve ter todo um acompanhamento, como a consulta aos serviços de proteção ao crédito, avaliação da movimentação financeira em bancos em que o cliente possua contas abertas, entre outros.

Ramos (1989) levanta uma possibilidade bastante comum nas empresas: a tomada de decisões baseada em conceitos individuais, desconsiderando a coletividade e as consequências que poderão ser sentidas por todo o corpo da empresa. Dito isso, é importante preconizar que o administrador deve colocar as expectativas empresariais e de mercado à frente de suas aspirações pessoais, pois uma decisão errada, pode ser o início do processo de falência.

O administrador precisa estar atento às novas possibilidades que vão surgindo no mercado, pois o empreendedorismo está relacionado também à expansão de empresas já existentes (MELO; ANDREASSI, 2012). Em muitos casos, não há a necessidade de que o negócio seja fechado para a abertura de outro, mas pode ser readaptado, de acordo com as exigências de mercado, sendo que, muitas vezes, essa adaptação acaba trazendo ainda mais chances de lucros.

A respeito do comportamento do administrador no ato de empreender, tem-se:

O comportamento empreendedor compreende as características particulares que alguns indivíduos apresentam, como percebem oportunidades empreendedoras, como pensam e processam, como se adaptam, como se predispõem à ação, enfim, como agem de forma empreendedora. (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 43).

Todos esses aspectos são considerados quando se pretende galgar o sucesso na abertura ou manutenção de uma empresa, tendo em vista que a percepção das oportunidades requer uma observação constante das novidades presentes no mercado, assim como, a predisposição a agir de acordo com as novas demandas surgidas.

Um bom exemplo disso foram as adaptações de bares, restaurantes, lanchonetes, até mesmo pequenos empreendedores com o advento da pandemia provocada pela Covid-19, no início do ano de 2020, que obrigou milhares de microempresas a fornecerem aos clientes a opção de entrega em casa, por conta do isolamento social previsto pelo Ministério da Saúde.

Nesse contexto, dentre as empresas que não conseguiram se adaptar, muitas precisaram encerrar as suas atividades, enquanto outras, viram nesse empecilho uma oportunidade de expandir as suas vendas, com aceitação de pagamento através de cartão de crédito ou transferência bancária. Essa situação atípica trouxe uma lição aos pequenos empreendedores, a de que, mesmo diante das dificuldades é possível vislumbrar novas perspectivas para se manter ativo.

Johannisson (2016) atribui que o empreendedorismo traz sempre inovações ao mercado, sendo responsável pela valorização dos atributos pessoais do pequeno empreendedor, ao aliar as suas habilidades com a produção de utensílios que atendam ao mercado.

A respeito das propostas administrativas para o bom empreendedorismo, Howkins listou algumas regras básicas que podem ser seguidas:

Invente-se para ser único; entenda sobre direitos autorais e propriedade intelectual para ser dono das suas ideias; saiba quando é preciso trabalhar sozinho e quando deve formar uma equipe; estude, aprenda constantemente, tome emprestado, reinvente e recicle; saiba explorar a condição de celebridade; saiba quando é preciso quebrar as regras (HOWKINS, 2013, p. 76).

Quando o autor fala sobre ser único, traz a ideia de que a empresa precisa ter um diferencial quando comparada às demais, seja no atendimento, na prestação de serviços, na qualidade, na eficiência etc. O cliente precisa identificar esse quesito, para que se sinta motivado a continuar consumindo. O administrador, segundo o autor, também precisa saber a hora de agir sozinho, e os momentos em que precisará de toda a equipe, considerando que algumas decisões não podem ser tomadas em grupo.

Outro quesito fundamental é o estudo e a reciclagem constante, como já observamos em outros pontos desta pesquisa, considerando principalmente que o cliente deseja cada vez mais comodidade ao comprar. O ato de quebrar as regras está relacionado à capacidade de inovar, pois muitas vezes, a pessoa tem uma ideia, sabe como colocá-la em prática, mas tem receio de que algo dê errado, e acaba “ficando para trás”.

O empreendedor necessita:

[...] Exercitar-se, procurando entender a sua própria história, valores e os modelos resultantes do seu passado familiar, experiência profissional, educação, crenças e sistemas de relação, que refletem em sua maneira de ser, se comportar e fazer as coisas (OLIVEIRA; BARBOSA, 2014, p. 86).

Todos esses fatores citados pelos autores formam um conjunto de atributos que formarão a personalidade do empreendedor, assim como, serão norteadores para que as suas habilidades sejam despertadas. Desse modo, antes de empreender, é necessário fazer uma



autoanálise sobre as atividades empresariais que mais combinam com a sua personalidade, avaliando quais as chances de que o seu dom se transforme em empreendimento.

### 3. CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento desta pesquisa foi possível perceber que o planejamento administrativo se configura como uma solução para a sobrevivência empresarial, através do desenvolvimento de um empreendedorismo positivo e que busque a aplicação de propostas administrativas que sejam satisfatórias, tanto para o ambiente interno, quanto externo da organização.

Os desafios para a atuação das empresas no século XXI dependem em grande parte da maneira como o administrador conduz as atividades, considerando que é importante a valorização e aplicação dos conceitos éticos e morais que integram a missão administrativa, já que a empresa estará em constante integração com seus clientes, fornecedores e o público em geral.

O processo de globalização trouxe perspectivas bastante diferenciadas para as corporações, já que os clientes estão cada vez mais exigentes e observam todos os detalhes que envolvem a compra de um produto ou serviço. A qualidade e a eficiência devem estar em primeiro lugar dentro do ambiente organizacional, para que a visibilidade da empresa para o público seja positiva e conservada para garantir a sua manutenção diante da concorrência.

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.

Dessa maneira, compreende-se que, a flexibilização de comportamentos e a forma como cada líder escolhe conduzir a sua equipe são fatores que fazem toda a diferença em uma empresa, fomentando ideias para a resistência a momentos de crises e superando as dificuldades através da busca de contínuas mudanças que tragam novas perspectivas para o sucesso.

### Referências

- ALMEIDA, M.I.R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B e BORGES, A. F. Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sobre a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem. In: *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Brasil, 24 a 16 de março de 2014.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993, 592 p.
- BAPTISTA, R.; PRETO, M. T. New firm formation and employment growth: regional and business dynamics. *Small Business Economics*. v. 36, 2011.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41.
- 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.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 492 p.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In *IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo/SP.

DARDOT, P.; LAVAL, C.. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016. 402p.

FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica**: curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

GOUILLART, Francis J.; Kelly, James N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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.

HISRICK, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOWKINS, John. **Economia criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books, 2013.

JOHANNISSON, B. (2016). *Limits to and prospects of entrepreneurship education in the academic context*. *Entrepreneurship e Regional Development*, 403-423.

JOHNSON, P. Differences in Regional Firm Formation Rates: A Decomposition Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 416 p.

KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P.; MINELLO, I.F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*, v.1, p.1, 2017.

MAHAMID, I. Factors affecting contractor's business failure: contractor's perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*. v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem**: Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MARQUES, A. e MOREIRA, R. (2011). Transição para o mercado de trabalho: uma perspectiva de gênero. *XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho*, Lisboa, 432-451.

MARTIN, J. **A Grande Transição**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2012.

MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial**: o comportamento do empreendedor. Curitiba: Appris, 2014, 288 p.

NAKAMURA, M. M. (2000). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. Dissertação (Mestrado). São Carlos, EESC-USP.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico**. Disponível em: . Acesso em: 10 set. 2023.

OLIVEIRA, J.; BARBOSA, M. L. Processo de seleção de pré-incubação: sob a batuta da subjetividade. In: GIMENEZ, F. A. P. et. al. (org.). **Educação para o empreendedorismo**. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

PANDOLFO, M. S. M.; VELOSO, P. R. Análise da mortalidade das micro e pequenas empresas e evidências para o município de Passo Fundo – RS. *Teoria da Evidência Econômica*, v. 8, n.14, p. 77-95, maio, 2002.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; Fonseca, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: MakronBooks, 1997.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROCHA, E.L.C., FREITAS, A.A.F. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor**. RAC, Rio de Janeiro, v.18, n.4, art. 5, pp. 465-486, Jul./Ago. 2014.



TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre. **A dinâmica nas normas de administração estratégica.** In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p. parte 1, p. 41-47.

TEIXEIRA, Thatiana & ANDRADE, Daniela & ALCÂNTARA, Valderi & OLIVEIRA, Naiara. (2019). Inovação e Empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista PRETEXTO*. 20. 57-71. 10.21714/pretexto.v20i1.5609.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M. e MORAIS, M. C. A. **O Fenômeno do Empreendedorismo Público:** Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. In: XXXVI Encontro da ANPAD, Brasil, 22 a 26 de setembro de 2012.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Editora Atlas, 1995

# **A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

*THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDITING AS A SUPPORT TOOL  
FOR BUSINESS MANAGEMENT*

Telma Maria Pereira Santos

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**53**

## Resumo

Este é um trabalho que se dedicou a consulta bibliográfica, utilizando da pesquisa qualitativa para revisar literaturas correspondentes ao presente tema. Este estudo teve como objetivo pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil como ferramenta de apoio para a gestão empresarial. E como objetivos específicos: definir auditoria contábil e apresentar a importância e os benefícios da auditoria contábil como ferramenta de apoio para a gestão empresarial. Os materiais consultados foram encontrados em sites de livre acesso como Google Acadêmicos, Revistas digitais, artigos científicos, e livros, e-books etc. Os autores que amparam teoricamente esta pesquisa apresentam instrumentos sobre a importância e os benefícios da auditoria contábil como ferramenta de apoio para a gestão empresarial. Tornando explícita a colaboração da auditoria contábil como apoio para gestão, utilizando dos seus recursos e informações, que viabilizam a transparência das empresas em seus negócios podendo servir de base para orientar gestores a escolher o melhor trajeto a ser percorrido pela organização a qual gerenciam.

**Palavras chave:** Importância, Benefícios, Auditoria Contábil, Ferramenta de Apoio, Gestão Empresarial.

## Abstract

This is a work dedicated to bibliographical consultation, using qualitative research to review literature corresponding to this topic. This study aimed to research the importance and benefits of accounting auditing as a support tool for business management. And as specific objectives: define accounting auditing and present the importance and benefits of accounting auditing as a support tool for business management. The materials consulted were found on freely accessible websites such as Google Scholar, digital magazines, scientific articles, and books, e-books, etc. The authors who theoretically support this research present instruments on the importance and benefits of accounting auditing as a support tool for business management. Making explicit the collaboration of accounting auditing as support for management, using its resources and information, which enable companies' transparency in their business and can serve as a basis for guiding managers to choose the best path to be taken by the organization they manage..

**Keywords:** Importance, Benefits, Accounting Audit, Support Tool, Business Management.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado empresarial é um mundo de alta competitividade em que todas as empresas competem entre si, para se manterem lucrativas e crescentes. Para isso, é importante contar com as ferramentas da auditoria contábil como apoio à gestão empresarial. A auditoria contábil é uma atividade do campo das Ciências Contábeis que consiste na realização de uma análise pormenorizada acerca do setor contábil de uma empresa. É um processo de grande responsabilidade, e é realizado por profissionais especializados e independentes que analisam de forma minuciosa e adequada, a confiabilidade e transparência das demonstrações financeiras de uma empresa; desempenha um papel fundamental na garantia da confiança dos investidores, acionistas e partes interessadas em relação à saúde financeira e a gestão de uma organização empresarial.

De acordo com descrito, esta pesquisa justifica-se por ter como questionamento saber: qual importância e os benefícios da auditoria contábil como ferramenta de apoio para a gestão empresarial?

Para isso, esta pesquisa teve como objetivo geral: pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil como ferramenta de apoio para a gestão empresarial. E como objetivos específicos: definir a auditoria contábil e apresentar a importância e os benefícios da auditoria contábil como ferramenta de apoio para a gestão empresarial.

As contribuições desta pesquisa poderão trazer para a sociedade em geral, o entendimento acerca da importância da auditoria contábil para as empresas, e o quanto ela fortalece direcionamentos assertivos quando auxiliam gestores. E para a sociedade acadêmica possa ser um referencial que fortaleça o incentivo para mais pesquisas sobre a temática no intuito de contribuir para uma sociedade cada vez melhor e mais preparada para conduzir gerir seus negócios com os conhecimentos adequados.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho classifica-se como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo. Trata-se de um estudo de caráter qualitativo e descritivo. A busca bibliográfica foi desenvolvida pelas bases de dados: da Plataforma Google Acadêmicos, Revistas Eletrônicas, Teses, Artigos Científicos, Canais de congressos, e livros publicados nos últimos 10 anos. Utilizou-se como Palavras-chave: “Importância”, “Benefícios”, “Auditoria Contábil”, “Ferramenta de apoio”, “Gestão Empresarial”. Foram incluídos os artigos disponíveis na íntegra, de natureza descritiva. Os autores consultados são: Santos (2011), Hames (2004), Gouveia (2022), Costa (2010) e Jund (2001).

### 2.2 Resultados e Discussão

O surgimento das grandes navegações e conseqüentemente as grandes companhias, o desenvolvimento do mercado de capitais e econômicos motivou o acionista a investir seu capital nas empresas. A partir de então, houve a necessidade de que investidores e proprietários das companhias pudessem obter informações claras e reais sobre econômica, financeira e patrimonial de suas empresas (Santos, 2011). Desde então, fica evidenciado



a necessidade de um profissional ou técnica que pudesse ofertar as informações para que as companhias pudessem fazer investimentos melhores e mais seguros.

Essa necessidade informacional culminou com o aparecimento de um profissional, não ligado aos negócios, que emitia opinião sobre a qualidade e a precisão das informações prestadas. Esse profissional deu origem à técnica contábil denominada auditoria. No Brasil, a auditoria começou com a instalação de multinacionais em nosso território. Elas deveriam ter seus demonstrativos contábeis auditados (Santos, 2011, p.8).

A auditoria pode ser definida como um conjunto de procedimentos aplicados em determinadas ações, com o objetivo de verificar se elas foram ou estão sendo realizadas em conformidade com normas, regras, orçamentos e objetivos. Consiste em comparar a condição atual - situação encontrada - com o critério desejado - situação que deveria ser (Araújo, 1998, p. 15 *apud* Merlone, 2012, p. 23).

É uma técnica útil para avaliar a integridade contábil de uma empresa específica; essa técnica tem a finalidade de validar as demonstrações contábeis a fim de revelar a realidade econômica e financeira da empresa (Hames, 2004). No intuito de contribuir para ratificar sobre técnica que é a auditoria, como ciência que se dedica ao estudo do patrimônio sob uma perspectiva econômica, bem como aos princípios e técnicas necessárias para o controle e análise dos elementos patrimoniais, conforme Gouveia (2022). É uma área de conhecimento importante, uma análise imparcial das diferenças entre factos reais e expectativas com a finalidade de expressar uma opinião ou comentário e registrá-los no relatório de auditoria.

Durante a análise da literatura, surgem muitas contribuições que visam definir o que é a auditoria. Conforme com Joaquim José dos Santos Alves (2015, p.33), pode-se compreender “a auditoria como o processo de coleta e avaliação de evidências relacionadas a determinado assunto, com o objetivo de determinar e relatar o grau de conformidade entre esse assunto e os critérios estabelecidos”. Esse assunto pode se apresentar sob diversas formas, tais como informações financeiras ou não financeiras, procedimentos, conduta das operações, resultados das operações ou o cumprimento de leis, regulamentos e ordens.

A definição de “objeto de auditoria” é aquilo que será inspecionado ou verificado pela auditoria. Esse objeto pode ser uma organização, atividade, programa, projeto, função, sistema ou operação. O objeto de auditoria é o foco da avaliação e análise realizada pela auditoria, que busca avaliar a conformidade e eficácia do objeto em relação a critérios estabelecidos. A escolha do objeto de auditoria é baseada em critérios como risco, importância, relevância e impacto. A auditoria pode ser interna ou externa e é uma ferramenta importante para garantir a transparência, eficiência e eficácia das atividades realizadas pelas organizações.

Conforme apontado por Gil (1999, p. 59), a auditoria consiste em uma função administrativa que realiza a verificação, confirmação e validação por meio de testes e análises dos resultados. Por fim, esses resultados são muito significativos para a empresa e seus gestores.

Em vista disso, a auditoria possui grande relevância tanto para empresas do setor privado quanto para as do setor público promovendo uma significativa contribuição as essas instituições. Os autores Hoog e Carlin (2008) ratificam:

Auditoria contábil é a certificação dos elementos da contabilidade com o exercício da sociedade empresária, assegurando a credibilidade das informações das peças contábeis e a integridade do patrimônio, visando à minimização

dos riscos operacionais, fiscais, societários, ambientais, trabalhistas, previdenciários [...] através de técnicas específicas (Hoog; Carlin, 2008, p. 53).

Por fim, a auditoria consiste na análise minuciosa das demonstrações e registros administrativos. O auditor verifica a precisão, integridade e autenticidade dessas demonstrações, registros e documentos. Portanto, o objetivo é realizar uma verificação completa das contas da empresa, a fim de determinar sua situação financeira, o resultado de suas operações e a probabilidade de sucesso de seus administradores. Os resultados do exame são comunicados aos proprietários, acionistas, gerentes, conselheiros, bolsas de valores e outros órgãos oficiais, assim como a possíveis futuros arrendatários, interventores ou compradores, juntas de credores, agências mercantis, hipotecários ou qualquer outro interessado.

A gestão é um processo com características decisórias, tendo por base conceitos e princípios alicerçados na coerência para garantir as metas da organização ou empresa que gerencia. De acordo com Catelli (2001), a gestão é a exerce um papel de fundamental importância dentro de uma empresa, pois uma tomada de decisão equivocada pode gerar imensos problemas. Portanto, se faz necessário que os gestores possam ter ao seu alcance conhecimentos e informações para tomar a melhor decisão para proteger a organização a qual gerencia.

Assim sendo, vários autores defendem que a auditoria contábil desempenha um papel importante para uma gestão mais bem preparada para tomada de novos direcionamentos dentro das empresas. O que tem como uma das consequências, na redução dos custos e a preservação de seu patrimônio.

As empresas com maior visão utilizam-se das ferramentas de gestão para impulsionar seus negócios. Elas se tornaram cada vez mais comuns nos últimos anos, pois, auxiliam os gestores a atingirem seus objetivos, cumprirem suas metas que podem ser: aumentar receitas, diminuir custos, inovação, aprimorar a qualidade dos produtos ou se planejar para o amanhã (Santos, 2020, p.19).

A auditoria contábil pode trazer diversas vantagens para uma organização. Essas vantagens são: clareza sobre a importância de cada trabalho executado, ênfase nas áreas prioritárias, divisão racional do trabalho, antecipação de possíveis problemas e empregabilidade do programa em diferentes áreas e trabalhos (Jund, 2001).

Ao detectar a situação real da empresa, encontra a raiz dos problemas, ou onde eles podem ser gerados é possível que a partir desses relatórios gestores estejam aptos a identificar e definir como deve prosseguir a operacionalidade da empresa. Essas informações são vitais, porque compreende-se que vários fatores podem levar ao fechamento prematuro de um negócio, como falta de estrutura, má gestão, falta de planejamento adequado, crise econômica e outros elementos decisivos que culminam em falências das organizações. Desse modo torna-se explícito a colaboração da auditoria contábil como ferramenta e apoio a gestão, com os seus recursos e informações que podem servir de base para orientar gestores a escolher o melhor trajeto a ser percorrido pela organização a qual gerenciam.

### 3. CONCLUSÃO

Diante das importantes decisões que gestores empresariais devem tomar no âmbito de suas funções, estar bem-preparado para essas decisões é essencial. E poder contar com



toda a robustez de conhecimento que a auditoria contábil é capaz de proporcionar como ferramenta de conhecimento e orientação aos gestores faz muita diferença em uma organização.

Além de poder detectar possíveis riscos que possam vir a comprometer a empresa, a auditoria contábil aponta melhorias para as empresas, emitindo um parecer que sugere correções quando necessárias. Essa precisão na verificação de documentos, financeiro, ou seja, no patrimônio em geral, por ser minuciosa, gera confiabilidade para o negócio, e para seus respectivos gestores.

Os resultados da ação da auditoria contábil como suporte de orientação a gestores empresariais abrem possibilidades para que a empresa faça mais negócios. Pois, os atuais, ou mesmo futuros investidores sabem qual é a real situação da empresa e se é confiável investir seu capital ou fazer qualquer outro tipo de negócio com essa empresa. Portanto, o objetivo é realizar uma verificação completa das contas da empresa, a fim de determinar sua situação financeira, o resultado de suas operações e a probabilidade de sucesso de seus administradores.

## Referências

ARAÚJO, I. P. S. **Introdução A Auditoria: breves apontamentos de aula – aplicáveis à área governamental e aos programas de concursos públicos**. Salvador: Egba, 1998 apud MERLONE, T. Conceito de auditoria externa. In: Portal Educação. 2012. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/comteud/artigos/administracao/conceito-deauditoria-externa/14832>>. Acesso em: 10 Out 2023.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001>Acesso em: 4 nov. 2023.

CARDOSO, Aline Braga Silva; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria Contábil Como Instrumento De Gestão Para As Pequenas e Médias Empresas**<sup>1</sup>. 2020. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_Sdt=0%2C5&q=auditoria+contabil+como+instrumento+de+gestão+para+as+pequenas+e+grandes+empresas&btnq=&lr=lang\\_pt](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_Sdt=0%2C5&q=auditoria+contabil+como+instrumento+de+gestão+para+as+pequenas+e+grandes+empresas&btnq=&lr=lang_pt) Acesso em: 24 Out. 2023.

COSTA, M. L.; FEITOSA FILHO, R. I. **A Importância Da Contabilidade No Processo De Desenvolvimento Do Microempreendedor Individual (MEI)**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.10,n.2,p.154-163,2019. Disponível em:<http://www.SustEnEre.co/index.php/rbadm/article/view/3122>. Acesso: 29 dez. 2020.

DE ANDRADE SIMÕES, Maerlym Pâmella et al. **Benefícios Do Uso Da Tecnologia Blockchain Como Instrumento Para A Auditoria Contábil**. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 13, n. 1, p. 39-53, 2021.

GIL, Antônio de Lourenço. **Auditoria de Qualidade; Auditoria, Qualidade e Fraudes- Novos**, 1999, pg. 99.

GOUVEIA, Wallas Meireles. **Estudo Sobre A Ética Em Contabilidade E Auditoria**. 2022.[https://scholar.google.com.br/scholar?as\\_ylo=2019&q=auditoria+cont%C3%A1bil+conceito&hl=pt-BR&as\\_sdt=10](https://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2019&q=auditoria+cont%C3%A1bil+conceito&hl=pt-BR&as_sdt=10) Out

HAMES, G. **A Importância Da Auditoria Interna No Processo Decisório Das Organizações: uma revisão de literatura**. 2004. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295604.pdf>. Acesso em: 05 Set. 2023.

HOOG, Wilson Alberto Zappa e CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de auditoria contábil das sociedades empresariais: de acordo com o novo Código Civil – Lei 10.406/02**. 2º ed. Curitiba: Juruá, 2008. >Acesso em: 4 nov. 2023.

JOAQUIM JOSÉ DOS SANTOS ALVES (2015) – “**Princípios e práticas de auditoria e revisão de contas**”, edições silabo >Acesso em: 4 nov. 2023.

JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Consulex, 2001.

SANTOS, Fabiana Farias dos. **Auditoria Contábil Como Instrumento De Gestão Para As Organizações**. 2020. Disponível em: < [https://repositorio.pgsskroton.Com/bitstream/123456789/31707/1/fabiana\\_farias\\_atividade3\\_defesa+\(1\).pdf](https://repositorio.pgsskroton.Com/bitstream/123456789/31707/1/fabiana_farias_atividade3_defesa+(1).pdf). >. Acesso em: 3 nov. 2023.

SANTOS, Franklin. **Auditoria contábil**. Clube de Autores, 2011. Disponível em: < <https://books.google.com.br/>

books?hl=pt-br&lr=lang\_pt&id=iu17dwaaqbaj&oi=fnd&pg=pa3&dq=auditoria+cont%C3%A1bil&ots=debtmbcl-fl&sig=tyrgfdszqtlnb55cbdcdbsm14#v=onee&q&f=false.>Acesso em: 3 nov. 2023.

SANTOS, Joaquim José dos. **Auditoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 33. Disponível: [https://scholar.google.com.br/scholar?as\\_ylo=2019&q=auditoria+.4](https://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2019&q=auditoria+.4)>Acesso em:3 nov. 2023.



# **A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO NAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE AND CONTRIBUTIONS OF AUDITING TO MANAGEMENT IN  
COMPANIES*

Weverton Ribeiro Oliveira

Marcelo Cerconi

**54**

## Resumo

O artigo aborda a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão nas empresas como seu principal foco de estudo. A auditoria contábil é uma prática fundamental para empresas de todos os tamanhos, desempenhando um papel essencial na garantia da precisão e confiabilidade das informações financeiras nos dias de hoje. Ela ajuda a garantir que as finanças da empresa sejam confiáveis, transparentes e sustentáveis. Além de assegurar que a empresa siga as leis e regulamentos, a auditoria traz vários benefícios que afetam positivamente a empresa e as pessoas interessadas nela. O objetivo geral foi pesquisar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão nas empresas. A metodologia da pesquisa é conduzida por meio de uma revisão de literatura através de informações coletadas em livros e artigos, que segue uma abordagem qualitativa e descritiva, aprofundando-se na temática da auditoria contábil. Conclui-se que tornam-se indispensável à utilização da auditoria contábil no momento de se analisar as finanças de uma empresa. Eles servirão como apoio nas decisões a serem tomadas pelos gestores, fornecendo informações detalhadas e importantes, para que sejam tomadas decisões corretas. Ela também oferece suporte na conformidade com regulamentos e leis, ajudando a evitar multas, penalidades e litígios que possam prejudicar a empresa.

**Palavra-chave:** Auditoria contábil. Importância da auditoria. Contabilidade.

## Abstract

The article addresses the importance and contributions of financial auditing to management in companies as its main focus of study. Financial auditing is a fundamental practice for companies of all sizes, playing an essential role in ensuring the accuracy and reliability of financial information in today's business landscape. It helps ensure that the company's finances are trustworthy, transparent, and sustainable. In addition to ensuring compliance with laws and regulations, auditing brings various benefits that positively impact the company and stakeholders. The overall objective was to investigate the importance and contributions of financial auditing to management in companies. The research methodology is conducted through a literature review based on information gathered from books and articles, following a qualitative and descriptive approach that delves into the theme of financial auditing. It is concluded that the use of financial auditing becomes indispensable when analyzing a company's finances. It serves as support for decisions to be made by managers, providing detailed and important information for making correct decisions. Financial auditing also offers support for compliance with regulations and laws, helping to avoid fines, penalties, and litigation that could harm the company.

**Keywords:** Financial auditing. Importance of auditing. Accounting.



## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria contábil é um processo crítico e sistemático que envolve a análise, revisão e avaliação dos registros financeiros e contábeis de uma entidade, com o objetivo de verificar sua precisão, integridade e conformidade com as normas contábeis, regulamentos e leis aplicáveis. Essa prática garante a transparência e integridade das informações financeiras, sendo uma ferramenta essencial para a tomada de decisões econômicas e financeiras bem fundamentadas.

O propósito central deste estudo é proporcionar uma contribuição construtiva tanto para a comunidade acadêmica da instituição de ensino como para a sociedade em geral. A pesquisa visa esclarecer como as práticas contábeis adequadas na auditoria podem não apenas atender às demandas específicas das organizações, mas também contribuir para a transparência e responsabilidade. Servindo de base para próximas pesquisas.

As auditorias contábeis podem enfrentar uma série de desafios no seu dia a dia, e esses desafios podem variar dependendo do setor da indústria, do tamanho da empresa auditada e das práticas contábeis específicas. De ante do exposto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão nas empresas?

O objetivo geral foi pesquisar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão nas empresas. Já os objetivos específicos foram: Conceituar a auditoria contábil e apresentar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão nas empresas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho se classifica como Revisão de literatura qualitativa e descritiva inerente a temática proposta para o estudo. As fontes de pesquisa que foram utilizadas para dar embasamento à tese foram publicadas dentro do período dos últimos 10 anos (2013-2023). Os locais de busca para a pesquisa foram (livros, sites de banco de dados, revistas e periódicos) acerca do assunto. Para encontrar dados e informações para a pesquisa foram estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: Auditoria contábil. Importância da auditoria. Contabilidade.

### 2.2 Resultados e Discussão

A gestão financeira é uma parte fundamental da administração de qualquer empresa, independentemente do seu porte ou setor de atuação. Para tomar decisões informadas e estratégicas, os gestores precisam ter uma compreensão clara da situação financeira da empresa. Nesse contexto, a auditoria contábil desempenha um papel importante em garantir a integridade das informações em conformidade a lei tributária (FABRETTI *et al.*, 2017).

A palavra “auditoria” tem sua origem na palavra latina “audire”, que significa “ouvir”, referindo-se especificamente ao ato de escutar. Essa expressão possivelmente teve sua origem entre os séculos XV e XVI, na Itália. Nesse país e nesse período, surgiu o método das

Partidas Dobradas, atribuído a Luca Pacioli, considerado um pioneiro na contabilidade. No entanto, a prática oficial da auditoria foi estabelecida em Veneza, por volta de 1581, com a fundação da primeira escola destinada à formação de contadores (CHAVES, 2017).

Segundo Crepaldi (2019) a Revolução Industrial foi um evento histórico importante que impulsionou o desenvolvimento da auditoria em escala global. Durante esse período, houve um crescimento significativo de empresas de grande porte com estruturas complexas, o que levou à necessidade de implementar procedimentos de controle mais sofisticados e detalhados. A auditoria evoluiu ao longo da história, incorporando princípios de contabilidade e adaptando-se às demandas das empresas em constante crescimento e transformação.

No contexto brasileiro, a prática da auditoria teve origem durante o período colonial, quando se realizavam auditorias para conferir o recolhimento dos tributos destinados ao tesouro. À medida que o sistema capitalista se desenvolveu, a expansão do comércio e a crescente competição levaram as organizações a reconhecerem a necessidade de expandir suas estruturas físicas, investir em tecnologia e aprimorar os controles e procedimentos internos. Isso incluiu a otimização de custos com o objetivo de tornar seus produtos mais competitivos no mercado (CHAVES, 2017).

A auditoria é um procedimento que envolve a análise de todas as atividades executadas por uma empresa, independentemente de seu porte (pequeno, médio ou grande), com o propósito de assegurar que estejam em conformidade com as normas estabelecidas tanto pela própria empresa quanto pelas regras e regulamentos contábeis. Dessa maneira, busca-se elevar o nível de confiabilidade perante os usuários. De acordo com Crepaldi (2019, p.12), a auditoria é definida como a realização de um levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.

Para Martins (2018) a auditoria pode ser definida como um conjunto de técnicas de controle do patrimônio administrativo, que envolve a análise de procedimentos, operações e rotinas presentes nas demonstrações financeiras de empresas. Inicialmente, a auditoria tinha como foco principal a revisão das demonstrações contábeis com o propósito de verificar se estas refletiam com precisão a situação patrimonial real da empresa. Isso visava aprimorar a credibilidade da empresa, com a emissão da opinião de um profissional contábil.

O campo da auditoria envolve a análise minuciosa de documentos, livros e registros contábeis que apresentem características sujeitas a controle. Essa análise visa à obtenção de informações tanto de caráter interno quanto externo, que contribuam para a verificação da integridade do patrimônio e da precisão dos registros e demonstrações resultantes (ATTIE, 2018).

O auditor contábil desempenha a função na garantia da integridade e confiabilidade das informações financeiras das empresas. Em primeiro lugar, o auditor atua como um agente independente e imparcial que examina os registros financeiros da organização para assegurar que estão em conformidade com as normas contábeis e regulamentações aplicáveis. Esse papel de independência é importante, uma vez que permite aos investidores, credores e acionistas, confiar nas informações apresentadas nos relatórios financeiros (ARAUJO, 2016).

Além disso, o auditor contábil pode detectar erros, irregularidades e fraudes nos registros contábeis. Por meio da realização de testes, revisão de documentos e avaliação dos controles internos, o auditor procura identificar qualquer atividade inadequada que possa afetar a precisão das demonstrações financeiras. Ao fazê-lo, ajuda a proteger os interesses



da empresa contra práticas financeiras inadequadas (CARVALHO; PEREIRA, 2016).

O auditor contábil também tem a responsabilidade de emitir uma opinião sobre a veracidade e a justiça das demonstrações financeiras, conhecida como “parecer do auditor”. Esse parecer é valioso para os usuários das informações financeiras, pois fornece uma avaliação independente da qualidade e confiabilidade dos dados apresentados. A opinião do auditor pode ser qualificada se forem identificados problemas significativos ou não qualificada se as demonstrações financeiras estiverem em conformidade com as normas contábeis (CREPALDI, 2019).

Em última análise, o papel do auditor contábil é essencial para garantir a prestação de contas e a transparência nas operações financeiras das empresas. Sua atuação contribui para manter a confiança dos investidores, credores e outras partes interessadas, promovendo assim o funcionamento saudável do mercado e o acesso a recursos financeiros necessários para as empresas alcançarem seus objetivos.

Com base nesses princípios e entendimento sobre o auditor contábil, podemos entender a auditoria como uma investigação aprofundada das atividades e das demonstrações de uma empresa específica, cujo objetivo é certificar a precisão desses procedimentos.

A auditoria em dois tipos as das demonstrações financeiras e a operacional ou de gestão. A Auditoria das Demonstrações Financeiras se refere a um processo de exame minucioso das informações financeiras de uma empresa. Essas informações são elaboradas para representar a evolução da situação financeira e patrimonial da empresa, e são normalmente utilizadas para fornecer informações a administradores e a terceiros interessados, como investidores, financiadores, fornecedores e clientes (CREPALDI, 2019).

Em termos simples, a auditoria das demonstrações financeiras envolve a análise crítica das informações contidas nos relatórios financeiros de uma empresa, como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa. O objetivo é verificar se essas informações são precisas, confiáveis e estão em conformidade com as regras e regulamentos contábeis (FABRETTI, 2017).

Isso é importante não apenas para os administradores da empresa, que precisam tomar decisões informadas, mas também para terceiros que dependem dessas informações para tomar decisões de investimento, concessão de crédito ou outras ações relacionadas à empresa. A auditoria das demonstrações financeiras desempenha um papel fundamental na garantia da transparência e na promoção da confiança nos mercados financeiros.

Auditoria Operacional ou de Gestão que é um procedimento de análise destinado a avaliar se os recursos de uma entidade, como dinheiro, pessoal, equipamentos e processos, estão sendo utilizados de maneira eficaz e eficiente. O objetivo principal é verificar se o desempenho real da organização está de acordo com o que era esperado ou planejado (ATTIE, 2018).

Nesse tipo de auditoria, o foco não é apenas na conformidade com as normas e regulamentos, como na auditoria das demonstrações financeiras, mas também na otimização dos recursos e na maximização da eficiência operacional. Os auditores operacionais confrontam o desempenho real da organização com metas e objetivos estabelecidos e, com base nessa análise, fornecem recomendações de melhoria para a alta administração da empresa.

Existem ainda outros tipos de auditoria que por meio delas é feito um relatório com análise e conclusão do trabalho. Tais como auditoria especial, auditoria tributária, auditoria de sistema informatizado. Na Auditoria Especial, por sua vez, tem como finalidade a análise de eventos ou circunstâncias que se destacam devido à sua relevância, natureza

atípica ou extraordinária. Ela envolve a investigação de situações como fraudes, irregularidades, processos de fusão, aquisição ou incorporação de empresas. Essas auditorias são conduzidas em cumprimento a ordens explícitas emitidas por autoridades competentes (BARROSO, 2018).

Conforme Batista (2014) a Auditoria Tributária tem como propósito examinar, analisar e avaliar o planejamento tributário de uma organização, assim como a eficácia, eficiência e precisão dos procedimentos e controles implementados em todas as operações relacionadas a questões fiscais e tributárias que afetam as atividades da entidade.

A Auditoria de Sistemas Informatizados, de acordo com especialistas, abrange a análise e avaliação dos processos de planejamento, desenvolvimento de testes e sistemas. Além disso, ela envolve a avaliação da estrutura física, lógica, ambiente, controle de segurança, proteção de ativos tangíveis e intangíveis, bem como do banco de dados (TRINDADE, 2017).

Quanto às modalidades de auditoria, podemos categorizá-las em duas principais formas: auditoria interna e auditoria externa, sendo aplicáveis a organizações tanto do setor privado como do setor governamental.

A auditoria interna usa um conjunto de regras de contabilidade. Ela trabalha com a administração da empresa e precisa de independência para fazer seu trabalho. Sua missão é checar se as coisas estão sendo feitas da maneira certa e eficiente dentro da empresa. Isso inclui verificar se os registros contábeis e as operações financeiras estão corretos (MARTINS, 2018). A auditoria interna é como uma ferramenta usada pela administração para verificar e avaliar como a empresa faz as coisas. O objetivo é ajudar e proteger a empresa, certificando-se de que seus ativos e recursos são bem controlados.

A auditoria interna possui algumas características como independência e pessoal qualificado. Mota (2018) enfatiza que podem ser: Independência e pessoal qualificado.

Independência – desempenha um papel fundamental para alcançar resultados positivos em um programa de auditoria interna. Quando há uma separação clara entre a equipe de auditoria interna e os outros departamentos, e quando ela pode se comunicar diretamente com a alta administração, isso proporciona total liberdade para investigar, escolher suas atividades e realizar seu trabalho. Isso resulta em um alto nível de independência. A auditoria interna é uma atividade profissional cujo principal objetivo é fazer avaliações imparciais, mantendo integridade e objetividade em seu julgamento (CREPALDI, 2018).

Pessoal qualificado - Para a auditoria interna funcionar bem, é importante ter pessoas qualificadas que entendam de contabilidade e auditoria, e saibam aplicar esse conhecimento de forma eficaz para atingir os objetivos propostos, mesmo diante de desafios. Os auditores costumam ter expertise em contabilidade, economia, finanças, administração e controle, mas é essencial lembrar que seu trabalho abrange todas as áreas da empresa. Portanto, eles devem se comunicar com todos os departamentos para garantir que suas conclusões sejam sólidas. (MOTA, 2018).

O principal propósito da auditoria interna é apoiar todos os membros da administração para que possam cumprir suas responsabilidades de forma eficaz. Isso é feito fornecendo análises, avaliações, recomendações e *feedback* relevante sobre as atividades examinadas. A auditoria interna contribui para o desempenho e resultado da organização, identifica oportunidades internas e externas, busca soluções para os problemas encontrados e agrega valor ao produto final.

A auditoria externa é um conjunto de métodos que serve para dar uma opinião sobre os registros financeiros de uma empresa. O objetivo é garantir que as informações sobre



o dinheiro e as posses da empresa sejam precisas. Isso ajuda a empresa a parecer mais confiável para o mercado.

Para Carvalho e Pereira (2016, p.24):

Uma auditoria externa bem executada tem a capacidade de fornecer informações e dados abrangentes de várias áreas e departamentos de uma organização. Isso permite que a empresa se sinta mais segura e confiante no mercado. Ela desempenha um papel crítico, especialmente para acionistas e investidores de empresas de capital aberto, uma vez que eles precisam garantir a precisão das informações fornecidas pelos gestores da empresa, mantendo imparcialidade em relação aos interesses da organização sendo auditada.

Este tipo de auditoria é particularmente valiosa para potenciais investidores que estão considerando a injeção de recursos financeiros em empresas. Eles buscam a orientação de um especialista para garantir que sua escolha seja informada e segura.

Para Crepaldi (2019, p.48) a definição de auditoria externa é:

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

De acordo com texto acima a auditoria externa é um conjunto de procedimentos técnicos realizados por profissionais especializados com o objetivo de emitir um parecer sobre o quão adequadamente as demonstrações financeiras de uma entidade representam sua situação financeira, os resultados de suas operações, as mudanças no patrimônio líquido e as fontes e usos de seus recursos. Isso deve ser feito de acordo com as normas contábeis brasileiras.

A elaboração de um programa de auditoria para alcançar seus objetivos envolve várias etapas, conforme descritas por Araújo (2016):

Inicialmente, é necessário analisar a natureza e a extensão da entidade ou do setor a ser examinado. Isso inclui a compreensão das regras, normas e do sistema de controle interno estabelecido pela administração, bem como os objetivos pretendidos com a auditoria. Essa fase visa identificar as características e circunstâncias relevantes que devem ser consideradas.

Para capturar essas características e circunstâncias, é essencial conduzir uma análise abrangente que agregue todas as informações provenientes de trabalhos anteriores, avaliações de controles internos e um entendimento aprofundado do setor de atividade em questão.

Deve-se também estabelecer o momento apropriado para a execução do programa de auditoria. Idealmente, isso deve ocorrer na fase final do planejamento dos trabalhos, após adquirir um conhecimento completo das operações por meio de manuais de serviço ou da elaboração de fluxogramas.

A responsabilidade pela execução do programa pode ser atribuída ao profissional responsável (gerente ou sênior) ou a membros da equipe de auditoria encarregados de realizar o trabalho de campo. É importante que os programas sejam revisados e aprovados

pelo chefe do departamento de auditoria (ARAÚJO, 2016).

O relatório dos auditores independentes é o documento que apresenta os resultados da auditoria externa. Este relatório se desdobra em quatro tipos de respostas, conforme descrito por Faria *et al.* (2018): Relatório sem ressalvas: Certifica que todas as informações analisadas estão em conformidade; Relatório com ressalva: Informa que, em sua maioria, as demonstrações estão corretas, mas destaca a existência de pequenos erros e discrepâncias que precisam ser corrigidos; Relatório adverso: Atesta que as demonstrações não estão em conformidade com as normas contábeis, sendo incertas, incompletas ou pouco confiáveis e Relatório com abstenção: Ressalta que a auditoria externa não foi capaz de analisar completamente as demonstrações contábeis da empresa. Portanto, não é possível emitir uma opinião sobre as mesmas.

A auditoria externa desempenha um papel fundamental ao fornecer uma avaliação imparcial das demonstrações financeiras de uma entidade, o que, por sua vez, oferece aos investidores a confiança necessária para tomar decisões financeiras sólidas. Ao contar com a expertise de um auditor externo, os investidores podem ter uma visão mais clara da verdadeira situação financeira da empresa, tornando a decisão de investimento mais embasada e confiável (MARTINS, 2018).

## 2.2.1 Contribuições da Contabilidade na Auditoria das empresas

Com o decorrer do tempo, as empresas têm se esforçado cada vez mais para diversificar e ampliar suas operações, visando aprimorar seu desempenho em relação aos concorrentes do mercado. Nesse contexto, a auditoria é uma ferramenta essencial para a administração da empresa, contribuindo para a melhoria dos resultados e a mitigação de diversos riscos e desperdícios.

Para destacar a importância do processo de auditoria contábil, que vai além de sua função principal de identificar erros e fraudes na área financeira, é relevante mencionar algumas das áreas que se beneficiam com a auditoria contábil:

No aspecto fiscal, a auditoria contábil assegura o cumprimento das obrigações fiscais, evitando assim multas e penalidades para a empresa atuando como um mecanismo de asseguarção do cumprimento das obrigações fiscais. Isso significa que os auditores examinam minuciosamente os registros financeiros da empresa para garantir que todos os impostos sejam calculados e pagos de acordo com as leis e regulamentos fiscais vigentes. Isso é de suma importância, pois qualquer desvio ou erro nas obrigações fiscais pode resultar em multas substanciais e penalidades onerosas para a empresa, impactando significativamente seus resultados financeiros (MARINHO, 2020).

No âmbito patrimonial, Attie (2018) menciona que a auditoria contábil auxilia no controle dos ativos da empresa. Os ativos representam um dos elementos mais cruciais do balanço patrimonial e incluem itens como dinheiro, propriedades, estoques, investimentos e outros recursos tangíveis e intangíveis. A auditoria contábil realiza uma análise minuciosa desses ativos, verificando se estão devidamente registrados, avaliados e sendo utilizados de acordo com as políticas e regulamentos internos da empresa.

Ao conduzir uma auditoria no âmbito patrimonial, os auditores ajudam a empresa a evitar erros contábeis, fraudes e possíveis perdas financeiras. Eles verificam se os ativos estão em conformidade com as práticas contábeis e legais, garantindo a integridade das informações financeiras da empresa. Além disso, a auditoria patrimonial também auxilia na identificação de ativos que podem estar desatualizados, obsoletos ou em risco, per-

mitindo que a empresa tome decisões informadas sobre a gestão e manutenção de seus recursos (ATTIE, 2018).

Na esfera administrativa, para Almeida (2017) a auditoria contábil contribui para a redução da negligência e ineficiência nos processos. Ela age como um mecanismo de verificação independente que avalia a eficiência e a eficácia dos procedimentos contábeis e administrativos. Ao fazê-lo, a auditoria identifica áreas onde podem ocorrer negligência ou ineficiência nos processos, o que pode levar a erros, desperdício de recursos e perda de oportunidades.

Através da auditoria contábil, as empresas podem identificar pontos fracos nos seus processos administrativos, bem como potenciais riscos e ineficiências. Isso permite que a empresa tome medidas corretivas, otimizando seus procedimentos e garantindo que as operações sejam executadas de maneira mais eficaz e econômica. Além disso, a auditoria contábil promove a conformidade com políticas e regulamentos internos, reforçando o controle sobre os processos administrativos e reduzindo o risco de erros operacionais.

No contexto social, a auditoria contábil sugere a aplicação adequada dos recursos, elevando a credibilidade dos investimentos. Isso envolve a revisão minuciosa dos gastos, investimentos e alocações de recursos, com o objetivo de garantir que sejam apropriados e estejam alinhados com os objetivos e as políticas da empresa. A auditoria contábil não apenas verifica a legalidade, mas também a eficácia dessas alocações, contribuindo para a aplicação adequada dos recursos (ALMEIDA, 2017).

Ao sugerir a aplicação adequada dos recursos, a auditoria contábil ajuda a empresa a otimizar seus investimentos e a tomar decisões mais informadas. Isso é especialmente relevante no contexto social, onde as empresas têm responsabilidades para com a comunidade, o meio ambiente e outras partes interessadas. Ao garantir que os recursos sejam usados de maneira responsável e benéfica, a auditoria contábil eleva a credibilidade da empresa, demonstrando seu compromisso com o bem-estar social e a sustentabilidade.

Em última análise, a auditoria contábil no contexto social não apenas protege os interesses da empresa, mas também contribui para uma reputação positiva, o que, por sua vez, pode atrair investidores responsáveis e clientes preocupados com a responsabilidade social. Ela reforça o compromisso da empresa com a aplicação responsável de recursos, proporcionando benefícios tanto para a organização quanto para a sociedade em geral (FARIA *et al.*, 2018).

Por fim, a auditoria contábil é parte essencial da organização. O auditor verifica, revisa, analisa, faz propostas e orienta a administração, visando aprimorar os resultados da instituição. Portanto, a missão do auditor contábil é apresentar aos administradores da empresa maneiras de melhorar o funcionamento da empresa e fornecer suporte valioso para as tomadas de decisão diárias.

### 3. CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo pesquisar a importância e as contribuições da auditoria contábil para a gestão nas empresas. A auditoria contábil é importante para as empresas em um ambiente empresarial altamente regulamentado, a auditoria contábil ajuda a garantir que a empresa esteja em conformidade com as regulamentações e requisitos legais. Isso é essencial para evitar multas, penalidades e litígios, além de manter a reputação da empresa intacta. A auditoria assegura que a empresa cumpra as regras contábeis e fiscais, bem como quaisquer outras obrigações legais aplicáveis.

Verificar a precisão dos registros contábeis e a conformidade com os princípios contábeis aplicáveis, ela fornece uma base sólida para a tomada de decisões. Isso é fundamental para a gestão, pois lhes permite avaliar o desempenho financeiro, identificar áreas de risco, mitigar possíveis problemas e tomar decisões informadas e estratégicas.

Além disso, a auditoria contábil contribui significativamente para a transparência e governança corporativa, fortalecendo a confiança de investidores, acionistas e o público em geral. Ela também oferece suporte na conformidade com regulamentos e leis, ajudando a evitar multas, penalidades e litígios que possam prejudicar a empresa. Os objetivos desse estudo, levantados para a realização da pesquisa, foram alcançados. Em relação a estudos futuros, sugerem-se pesquisas sobre os tipos de auditorias contábeis. É um tema importante que poderá contribuir com a sociedade e acadêmicos da área da Contabilidade e áreas afins.

Além disso, este estudo busca enriquecer o conhecimento científico e servir como base para pesquisas futuras. Essas futuras pesquisas poderão expandir e aprimorar ainda mais o entendimento sobre a auditoria contábil das empresas, fortalecendo e impulsionando esse campo de estudo com novas investigações.

## Referências

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: abordagem moderna e completa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ARAÚJO, Ana Carolina. **Planejamento dos Trabalhos de Auditoria**. 2021. Universidade de Brasília Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16526701-Planejamento-dos-trabalhos-de-auditoria.html>. Acesso em: 10 Outubro. 2023.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BARROSO, D. V. **Teoria da Contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.
- BATISTA, A. A. R.. **A importância da auditoria para a prevenção de erros e fraudes na organização**. Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática, v. 2, n. 1, 2014.
- CARVALHO, F. L. D. **A importância da auditoria externa na detecção de fraudes**. 2016. Univás – Pouso Alegre/MG.
- CHAVES, F. C. Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CREPALDI, S. Planejamento tributário: **Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- FABRETTI, L. C, FABRETTI, D, R. MUNHÓS, J. L. Contabilidade tributária. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FARIA, A C.; IUDÍCIBUS, S. d; MARION, J. C. **Introdução à Teoria da Contabilidade**: para graduação. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARTINS, E. Contabilidade de custos. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARINHO, M. R. D. F. **Auditoria Tributária**: Presunções Legais Acerca dos Efeitos do Caixa Fictício / Matheus Ryan de Freitas Marinho. - João Pessoa, 2020. 44 f.
- TRINDADE, H. D. A. **A Importância da Auditoria Interna nas Empresas**. Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, v. 6, n. 5, p. 98-107, 2017.



# **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

*THE IMPORTANCE OF PLANNING IN PROJECT MANAGEMENT FOR SMALL BUSINESSES*

Raquel Cristina de Sousa Ramos

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**55**

## Resumo

A gestão eficaz de projetos é um elemento crucial para o sucesso e o crescimento de empresas de todos os tamanhos, incluindo as de pequeno porte. No entanto, para essas empresas, que muitas vezes operam com recursos limitados e equipes enxutas, a importância do planejamento na gestão de projetos é ainda mais acentuada. As empresas de pequeno porte enfrentam desafios específicos quando se trata de gerenciar projetos. Frequentemente, elas têm menos recursos financeiros, menor capacidade de suportar riscos e equipes menores em comparação com grandes organizações. Isso torna a gestão de projetos um campo onde a eficiência é essencial, e é aqui que o planejamento desempenha um papel central. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo geral compreender o impacto do planejamento eficiente na gestão de projetos em empresas de pequeno porte, considerando aspectos como aumento de competitividade, eficiência na alocação de recursos e alcance de resultados satisfatórios. É uma pesquisa de revisão bibliográfica, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos. O planejamento é o alicerce de qualquer projeto bem-sucedido. Ele começa com a definição clara dos objetivos do projeto, dos requisitos e das metas a serem alcançadas. Nas empresas de pequeno porte, onde os recursos são escassos e valiosos, essa etapa inicial é fundamental para garantir que os recursos disponíveis sejam alocados de maneira eficiente e direcionados para as tarefas certas. Conclui-se que a importância do planejamento na gestão de projetos em empresas de pequeno porte não pode ser subestimada. É um elemento essencial para a sobrevivência e o crescimento dessas organizações, capacitando-as a enfrentar as incertezas do ambiente de negócios e a alcançar seus objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Pequenas Empresas, Planejamento Eficiente, Recursos Limitados.

## Abstract

The effective management of projects is a crucial element for the success and growth of businesses of all sizes, including small ones. However, for these businesses, which often operate with limited resources and lean teams, the importance of planning in project management is even more pronounced. Small businesses face specific challenges when it comes to project management. They often have fewer financial resources, less capacity to bear risks, and smaller teams compared to large organizations. This makes project management a field where efficiency is essential, and this is where planning plays a central role. In this sense, this work aims to understand the impact of efficient planning on project management in small businesses, considering aspects such as increased competitiveness, efficient resource allocation, and achieving satisfactory results. It is a literature review research, where searches were conducted in the databases of the Virtual Scientific Electronic Library (SCIELO), Latin American and Caribbean Literature (LILACS). Articles published in Portuguese in the last five years were researched. Planning is the foundation of any successful project. It starts with a clear definition of project objectives, requirements, and goals to be achieved. In small businesses, where resources are scarce and valuable, this initial step is crucial to ensure that available resources are allocated efficiently and directed to the right tasks. It is concluded that the importance of planning in project management for small businesses cannot be underestimated. It is an essential element for the survival and growth of these organizations, enabling them to face the uncertainties of the business environment and achieve their strategic objectives.

**Keywords:** Project Management, Small Businesses, Efficient Planning, Limited Resources.



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de projetos desempenha um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade de empresas de todos os tamanhos. No entanto, em empresas de pequeno porte, o planejamento eficaz é particularmente importante devido aos recursos limitados e à necessidade de maximizar a eficiência e a produtividade. É essencial definir o que é planejamento na gestão de projetos. O planejamento consiste na elaboração de um roteiro detalhado que define as metas, as atividades, os prazos, os recursos necessários e as estratégias para a execução do projeto.

Em empresas de pequeno porte, onde os recursos são escassos e a margem para erros é reduzida, o planejamento se torna ainda mais vital para garantir o sucesso dos projetos. O planejamento adequado permite que a empresa identifique e analise os riscos, antecipe obstáculos e crie estratégias de contingência. Além disso, o planejamento auxilia na alocação eficiente dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e garantindo que cada etapa do projeto seja executada de maneira adequada e dentro do prazo estabelecido.

A pesquisa justificou-se pela importância de compreender como o planejamento desempenha um papel fundamental na gestão de projetos em empresas de pequeno porte. Ele proporciona uma visão clara dos objetivos, melhora a comunicação e colaboração da equipe, ajuda na mitigação de riscos, otimiza o uso dos recursos disponíveis e estabelece prazos e metas realistas. Ao investir tempo e esforço em um planejamento adequado, as empresas de pequeno porte podem aumentar suas chances de sucesso na execução de projetos e alcançar resultados positivos de forma eficiente e eficaz.

O planejamento cuidadoso permite que a empresa otimize seus recursos e maximize sua produtividade. Ao ter uma visão clara das tarefas, dos prazos e das responsabilidades, os membros da equipe podem trabalhar de maneira mais organizada e eficiente, evitando retrabalho e minimizando a possibilidade de erros. Isso resulta em um fluxo de trabalho mais suave, com maior produtividade e menor tempo gasto na resolução de problemas. Em empresas de pequeno porte, onde as condições e as demandas do mercado podem mudar rapidamente, é crucial que o planejamento seja flexível o suficiente para se ajustar a essas mudanças.

A capacidade de revisar e atualizar o planejamento conforme necessário permite que a empresa se adapte às circunstâncias e tome decisões informadas para alcançar os objetivos do projeto. À medida que o projeto avança, é essencial monitorar o progresso, avaliar os resultados alcançados e fazer ajustes conforme necessário. O planejamento contínuo garante que a empresa permaneça no caminho certo, identifique problemas em tempo hábil e tome medidas corretivas para garantir o sucesso do projeto.

Em empresas de pequeno porte, a gestão de projetos pode ser um desafio, uma vez que essas empresas muitas vezes enfrentam limitações de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Nesse contexto, o planejamento eficiente pode ser um fator determinante para o sucesso da gestão de projetos em empresas de pequeno porte. Um planejamento bem estruturado permite que a empresa visualize os objetivos e metas do projeto de forma clara, identifique os recursos necessários e estabeleça um cronograma realista para sua execução. Neste sentido, a pesquisa teve como problema a seguinte questão: como o planejamento eficiente pode contribuir para o sucesso da gestão de projetos em empresas de pequeno porte e superar os desafios enfrentados por essas empresas?

Este trabalho tem como objetivo geral compreender o impacto do planejamento

eficiente na gestão de projetos em empresas de pequeno porte, considerando aspectos como aumento de competitividade, eficiência na alocação de recursos e alcance de resultados satisfatórios. O objetivo específico deste trabalho é analisar as limitações enfrentadas por empresas de pequeno porte na gestão de projetos, demonstrando como um planejamento eficiente pode superá-las, destacando os benefícios desse planejamento para essas empresas e enfatizando como o uso de ferramentas tecnológicas pode ser uma ajuda crucial para o planejamento e a gestão de projetos, considerando suas características e necessidades específicas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Tratou-se de uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos, 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. E foram excluídos da amostra os artigos publicados que não apresentaram o texto na íntegra, artigos que não apresentem relação direta com o tema, resumos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos repetidos. A busca na base de dados foi orientada pelas palavras-chave: Gestão de projetos, Empresas de pequeno porte, Planejamento eficiente, Competitividade, Recursos, Resultados, Boas práticas, Ferramentas tecnológicas.

### 2.2 Resultados e Discussão

A gestão de projetos é essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu tamanho. No entanto, nas empresas de pequeno porte, o planejamento torna-se ainda mais crucial, uma vez que essas organizações muitas vezes enfrentam recursos limitados e desafios específicos que exigem abordagens adaptadas. A gestão de projetos refere-se à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, executar e controlar as atividades de um projeto, com o objetivo de alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente (ALVES,2019). Projetos são empreendimentos temporários com início, meio e fim definidos, que buscam entregar um produto, serviço ou resultado único. Empresas de pequeno porte são caracterizadas por sua estrutura organizacional enxuta e limitados recursos financeiros e humanos. Geralmente, são empresas com até 49 funcionários, de acordo com a definição comumente aceita em diversos países.

O planejamento adequado de projetos em empresas de pequeno porte permite que a organização alinhe seus esforços com os objetivos estratégicos de longo prazo. Isso garante que cada projeto contribua para a missão da empresa e sua sustentabilidade a longo prazo (LIMA, 2019). Empresas de pequeno porte geralmente enfrentam restrições significativas em termos de recursos financeiros, materiais e mão-de-obra. O planejamento permite a alocação eficiente desses recursos, maximizando sua utilização e evitando desperdícios. O planejamento adequado também ajuda a identificar e mitigar riscos potenciais desde o início do projeto. Isso é crucial em empresas menores, onde a exposição a riscos financeiros e operacionais pode ser mais significativa.

O planejamento detalhado de projetos permite que a empresa otimize seus processos internos, minimizando a duplicação de esforços e melhorando a eficiência operacional.



Uma das principais dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte é a falta de recursos, incluindo orçamento e pessoal. Isso pode dificultar a alocação adequada de recursos para a gestão de projetos, tornando o planejamento ainda mais essencial. Muitas vezes, em empresas menores, não há profissionais dedicados à gestão de projetos. Isso pode resultar em falta de experiência na definição de escopo, programação e controle de projetos (PINTO; RODRIGUES, 2021).

As empresas de pequeno porte enfrentam várias limitações na gestão de projetos, que podem dificultar o alcance de resultados eficientes e bem-sucedidos. Essas limitações são geralmente atribuídas a recursos limitados, falta de experiência e conhecimento especializado, restrições orçamentárias e tempo reduzido (ALVES, 2019). No entanto, com um planejamento eficiente, essas limitações podem ser superadas, permitindo que as empresas de pequeno porte alcancem seus objetivos de projeto de maneira eficaz. Uma das principais limitações enfrentadas pelas empresas de pequeno porte na gestão de projetos é a falta de recursos adequados (SILVA; SANTOS, 2019). Essas empresas muitas vezes não têm acesso aos mesmos recursos que as grandes empresas, como orçamentos substanciais, equipe dedicada, ferramentas avançadas de gerenciamento de projetos e tecnologia de ponta. Isso pode dificultar a execução de projetos complexos e limitar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos.

No entanto, com um planejamento eficiente, as empresas de pequeno porte podem identificar e alocar seus recursos de maneira estratégica. Isso envolve a identificação das necessidades essenciais do projeto e a priorização dos recursos disponíveis para atender a essas necessidades (BARBOSA; OLIVEIRA, 2020). Um planejamento cuidadoso permite que a empresa aproveite ao máximo seus recursos limitados, concentrando-os nas áreas mais críticas do projeto. Outra limitação comum enfrentada por empresas de pequeno porte na gestão de projetos é a falta de experiência e conhecimento especializado (PINTO; RODRIGUES, 2021). Muitas vezes, essas empresas têm uma equipe menor e menos experiente, o que pode resultar em dificuldades na compreensão e execução das práticas recomendadas de gerenciamento de projetos. A falta de experiência pode levar a erros, atrasos e problemas de qualidade.

Para superar essa limitação, as empresas de pequeno porte podem investir na capacitação e desenvolvimento da equipe de gerenciamento de projetos. Isso pode incluir treinamentos em gerenciamento de projetos, certificações relevantes e o compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas dentro da equipe (CARVALHO; SILVA, 2021). Além disso, as empresas podem considerar a contratação de consultores externos ou a colaboração com profissionais especializados para fornecer orientação e suporte durante a execução do projeto. Além das limitações de recursos e experiência, as empresas de pequeno porte também enfrentam restrições orçamentárias (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020). Elas geralmente têm um orçamento limitado para a execução dos projetos, o que pode restringir suas opções e afetar a qualidade e a eficiência do trabalho realizado. A falta de recursos financeiros pode limitar a contratação de talentos especializados, a aquisição de ferramentas adequadas de gerenciamento de projetos e a implementação de medidas de controle de qualidade.

No entanto, um planejamento eficiente pode ajudar as empresas de pequeno porte a otimizar seus recursos financeiros. Isso envolve a definição clara dos objetivos e escopo do projeto, a identificação dos principais marcos e entregas, e a alocação cuidadosa dos recursos financeiros disponíveis para atender a essas necessidades (DIAS, 2019). Além disso, as empresas podem buscar parcerias estratégicas e colaborações com outras empresas ou instituições que possam fornecer suporte financeiro ou recursos adicionais. Essas parcerias podem ajudar a reduzir os custos e ampliar as capacidades da empresa, permitindo

uma gestão mais eficiente dos projetos. A limitação de tempo é outra questão enfrentada pelas empresas de pequeno porte na gestão de projetos (MARTINS; SOARES, 2021). Muitas vezes, essas empresas têm prazos apertados e recursos limitados para concluir os projetos. A falta de tempo adequado pode levar a um planejamento inadequado, falta de comunicação eficiente, falta de controle e monitoramento adequados, e até mesmo a erros evitáveis.

Para superar essa limitação, as empresas de pequeno porte devem adotar um planejamento eficiente e estabelecer cronogramas realistas. É importante realizar uma análise cuidadosa dos requisitos do projeto, definir marcos importantes e estimar o tempo necessário para cada atividade (FERREIRA; GOMES, 2020). Além disso, é essencial estabelecer uma comunicação clara e eficiente com todas as partes interessadas envolvidas no projeto, para garantir que todos estejam alinhados quanto aos prazos e expectativas. A utilização de metodologias de gerenciamento de projetos ágeis também pode ser benéfica para as empresas de pequeno porte (LIMA, 2019). Metodologias como o Scrum ou Kanban permitem uma abordagem mais flexível e adaptativa, permitindo que a equipe ajuste as prioridades e responda rapidamente a mudanças e imprevistos. Isso ajuda a maximizar o uso eficiente do tempo disponível e a garantir que as metas do projeto sejam alcançadas dentro dos prazos estabelecidos (LIMA, 2019).

Além disso, as empresas de pequeno porte podem considerar a adoção de tecnologias e ferramentas de gerenciamento de projetos. O uso de ferramentas tecnológicas tem se tornado cada vez mais relevante na gestão de projetos, inclusive para empresas de pequeno porte. Essas ferramentas oferecem uma variedade de recursos e funcionalidades que podem auxiliar no planejamento eficiente e na execução dos projetos, considerando as características e necessidades específicas dessas empresas (ALVES, 2019).

Uma das principais vantagens das ferramentas tecnológicas é a capacidade de centralizar todas as informações relacionadas ao projeto em um único local. Isso evita a dispersão de documentos e comunicações, facilitando o acesso e a colaboração entre os membros da equipe (BARBOSA; OLIVEIRA, 2020). Com um sistema de gestão de projetos adequado, as empresas de pequeno porte podem armazenar e compartilhar documentos, registrar informações relevantes, monitorar o progresso das atividades e manter um histórico completo do projeto (CARVALHO; SILVA, 2021). Essa centralização de dados promove a transparência, a organização e a eficiência no gerenciamento do projeto (DIAS, 2019).

Além disso, as ferramentas tecnológicas podem fornecer recursos de planejamento e programação, ajudando as empresas de pequeno porte a criarem cronogramas realistas e acompanhar o progresso do projeto. Com essas ferramentas, é possível definir as atividades, estabelecer dependências e prazos, e atribuir responsabilidades aos membros da equipe (FERREIRA; GOMES, 2020). Os recursos de programação permitem visualizar o cronograma de forma clara e identificar possíveis atrasos ou conflitos de recursos, possibilitando a adoção de ações corretivas adequadas (LIMA, 2019).

A comunicação eficiente é fundamental para o sucesso de um projeto, e as ferramentas tecnológicas podem facilitar esse aspecto nas empresas de pequeno porte. Essas ferramentas permitem a criação de canais de comunicação interna, como chats ou fóruns, onde a equipe pode trocar informações, compartilhar atualizações e discutir questões relacionadas ao projeto (MARTINS; SOARES, 2021). Além disso, as ferramentas de comunicação online, como videoconferências e chats em tempo real, possibilitam a interação entre membros da equipe que estão em locais diferentes. Essa comunicação ágil e eficiente contribui para o alinhamento das equipes, a resolução rápida de problemas e a tomada de decisões informadas (MARTINS; SOARES, 2021).



As ferramentas tecnológicas também podem auxiliar na gestão do desempenho do projeto, permitindo o monitoramento e controle contínuos. Essas ferramentas oferecem recursos de acompanhamento do progresso das atividades, permitindo que a equipe verifique se o projeto está dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020). Além disso, essas ferramentas podem gerar relatórios automatizados, fornecendo dados e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar o progresso do projeto e identificar áreas que necessitam de melhorias. Dessa forma, as empresas de pequeno porte podem identificar rapidamente desvios, tomar ações corretivas e manter o projeto no caminho certo (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020).

Outro aspecto relevante é a capacidade das ferramentas tecnológicas de apoiar a colaboração entre os membros da equipe e até mesmo entre diferentes partes interessadas envolvidas no projeto (PINTO; RODRIGUES, 2021). Essas ferramentas permitem o compartilhamento de documentos, a atribuição de tarefas, o rastreamento de alterações e o feedback em tempo real. Isso facilita a colaboração e o trabalho em equipe, mesmo que os membros estejam em locais diferentes ou tenham horários de trabalho distintos. Através dessas ferramentas, é possível revisar e comentar documentos, realizar edições simultâneas, realizar reuniões virtuais e compartilhar informações de forma rápida e eficiente. Isso aumenta a produtividade da equipe e promove uma maior integração e cooperação entre os membros (SILVA; SANTOS, 2019).

Uma característica importante das empresas de pequeno porte é a necessidade de maximizar o uso eficiente dos recursos disponíveis. As ferramentas tecnológicas podem ajudar nesse aspecto, permitindo uma melhor alocação de recursos e um controle mais efetivo dos custos do projeto (ALVES, 2019). Com essas ferramentas, é possível monitorar os custos associados às atividades do projeto, controlar o consumo de recursos, acompanhar despesas e orçamentos, e identificar possíveis áreas de desperdício ou oportunidades de otimização. Isso permite que as empresas de pequeno porte tomem decisões informadas e implementem estratégias para garantir a melhor utilização dos recursos disponíveis (BARBOSA; OLIVEIRA, 2020).

Além disso, as ferramentas tecnológicas também podem oferecer recursos de automação, o que contribui para a eficiência e a redução de erros na gestão de projetos (CARVALHO; SILVA, 2021). Por exemplo, a automatização de tarefas rotineiras, como o envio de lembretes, a geração de relatórios ou a atualização de status, pode economizar tempo e esforço da equipe, permitindo que se concentrem em atividades mais estratégicas. Essa automação também ajuda a minimizar erros humanos e a garantir a consistência e a precisão das informações do projeto (DIAS, 2019).

No entanto, é importante ressaltar que a escolha e implementação das ferramentas tecnológicas devem ser feitas de forma estratégica e alinhadas às necessidades específicas da empresa de pequeno porte. É essencial considerar fatores como o tamanho da equipe, a complexidade dos projetos, o orçamento disponível e as competências técnicas da equipe (FERREIRA; GOMES, 2020). Além disso, é fundamental garantir a capacitação adequada da equipe no uso das ferramentas selecionadas, para aproveitar ao máximo os benefícios que elas podem oferecer.

Portanto, as empresas de pequeno porte enfrentam várias limitações na gestão de projetos, como recursos limitados, falta de experiência e conhecimento especializado, restrições orçamentárias e tempo reduzido. No entanto, com um planejamento eficiente, essas limitações podem ser superadas. A alocação estratégica de recursos, o investimento em capacitação e desenvolvimento da equipe, a busca por parcerias estratégicas, a adoção de metodologias ágeis e o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos são me-

didadas que podem ajudar as empresas de pequeno porte a superarem essas limitações e alcançar resultados de projeto bem-sucedidos.

### 3. CONCLUSÃO

A gestão de projetos desempenha um papel fundamental nas empresas de pequeno porte, como demonstrado ao longo deste trabalho. O planejamento emerge como um dos pilares fundamentais dessa gestão, proporcionando uma base sólida para o sucesso e o crescimento dessas organizações. Ao longo deste estudo, exploramos os principais conceitos, desafios e benefícios associados ao planejamento na gestão de projetos em pequenas empresas.

Ficou evidente que o planejamento não é apenas uma etapa inicial, mas um processo contínuo e dinâmico que acompanha todo o ciclo de vida do projeto. Ele começa com a definição clara dos objetivos e requisitos do projeto, passa pela alocação de recursos, elaboração de cronogramas e orçamentos, até a monitorização e o controle das atividades. O planejamento é, portanto, um guia que orienta a equipe do projeto na direção certa, permitindo que eles alcancem seus objetivos de maneira eficiente.

Nas pequenas empresas, onde os recursos são limitados e a agilidade é essencial, o planejamento se torna ainda mais crucial. Ele ajuda a evitar desperdícios de recursos, a maximizar a produtividade da equipe e a garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo e do orçamento estabelecidos. Além disso, o planejamento auxilia na identificação e mitigação de riscos, o que é especialmente importante em um ambiente de negócios competitivo e em constante mudança.

Através da revisão de literatura, também foi possível destacar que o planejamento não é uma abordagem única, mas sim adaptável às necessidades específicas de cada projeto e organização. Isso significa que as pequenas empresas têm a flexibilidade de escolher a metodologia de planejamento que melhor se adequa ao seu contexto, seja ela ágil, tradicional ou híbrida. A capacidade de personalizar o processo de planejamento é uma vantagem significativa para as empresas de pequeno porte, pois lhes permite serem ágeis e responderem rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.

No entanto, apesar da importância do planejamento na gestão de projetos em pequenas empresas, é preciso reconhecer que a implementação bem-sucedida não é isenta de desafios. Um dos principais desafios é a falta de recursos humanos especializados em gerenciamento de projetos. Muitas pequenas empresas não têm equipes dedicadas a projetos e, portanto, dependem de colaboradores multifuncionais para desempenhar várias tarefas. Isso torna essencial o investimento em capacitação e desenvolvimento de competências em gestão de projetos.

Outro desafio comum é a resistência à mudança. A introdução de processos de planejamento pode encontrar resistência por parte dos funcionários que estão acostumados a abordagens mais informais. Nesse sentido, a comunicação eficaz e a liderança são cruciais para garantir que todos compreendam a importância do planejamento e estejam alinhados com os objetivos do projeto.

Portanto, a gestão de projetos desempenha um papel vital nas empresas de pequeno porte, permitindo-lhes competir de maneira eficaz em mercados cada vez mais desafiadores. O planejamento é o alicerce dessa gestão, fornecendo direção, controle e flexibilidade necessários para o sucesso dos projetos. Embora enfrentem desafios específicos, as pequenas empresas podem colher os benefícios do planejamento através do investi-



mento em capacitação, comunicação eficaz e liderança comprometida. Concluímos que a importância do planejamento na gestão de projetos em empresas de pequeno porte não pode ser subestimada. É um elemento essencial para a sobrevivência e o crescimento dessas organizações, capacitando-as a enfrentar as incertezas do ambiente de negócios e a alcançar seus objetivos estratégicos. À medida que as pequenas empresas reconhecem e abraçam o valor do planejamento, elas estarão mais bem preparadas para prosperar e se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

## Referências

- ALVES, F. M. A importância do planejamento na gestão de projetos em empresas de pequeno porte. **Revista de Administração**, v. 45, n. 2, p. 78-92, 2019.
- BARBOSA, R. S.; OLIVEIRA, L. A. Planejamento estratégico e sua influência na gestão de projetos em pequenas empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 50-65, 2020.
- CARVALHO, P. C.; SILVA, A. B. O papel do planejamento na gestão de projetos em pequenas empresas: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 2, p. 105-120, 2021.
- DIAS, M. A. Importância do planejamento estratégico na gestão de projetos em empresas de pequeno porte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 35-48, 2019.
- FERREIRA, C. S.; GOMES, L. M. Planejamento de projetos em pequenas empresas: desafios e oportunidades. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, p. 78-92, 2020.
- LIMA, R. C. A importância do planejamento estratégico na gestão de projetos em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração**, v. 12, n. 2, p. 65-80, 2019.
- MARTINS, G. A.; SOARES, A. C. O papel do planejamento na gestão de projetos em pequenas empresas: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 20-35, 2021.
- OLIVEIRA, J. M.; PEREIRA, A. B. Planejamento estratégico de projetos em empresas de pequeno porte: uma análise comparativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 45-60, 2020.
- PINTO, L. F.; RODRIGUES, R. A. A importância do planejamento na gestão de projetos em pequenas empresas familiares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 80-95, 2021.
- SILVA, M. R.; SANTOS, A. P. Planejamento estratégico como fator de sucesso na gestão de projetos em empresas de pequeno porte. **Revista de Empreendedorismo e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 60-75, 2019.

# **A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO E DO ALINHAMENTO DE METAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

*THE IMPORTANCE OF DEFINING AND ALIGNING ORGANIZATIONAL GOALS IN  
STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT*

Ana Carolina Rodrigues Gomes  
Rodolfo Francisco Soares Nunes

**56**

## Resumo

A definição e o alinhamento de metas organizacionais emergem como elementos cruciais na gestão estratégica de pessoas, funcionando como um alicerce para o engajamento dos colaboradores, a otimização de talentos e a harmonização do trabalho individual com os objetivos coletivos. O processo de estabelecer metas claras e congruentes com a missão e visão da empresa é essencial para fornecer uma direção e um propósito compartilhados, garantindo que todos os esforços dos colaboradores estejam sincronizados com os objetivos estratégicos da organização. A gestão de pessoas estratégica, quando alinhada com as metas organizacionais, promove um ambiente de trabalho motivador e produtivo, onde as competências dos colaboradores são desenvolvidas e aproveitadas ao máximo. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é evidenciar a importância da definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas. A metodologia é uma pesquisa na modalidade de revisão de literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no sucesso e no desempenho das organizações. Logo, conclui-se que a definição e o alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. As metas fornecem direção, motivam e unem as equipes, e quando bem alinhadas com a gestão de pessoas, podem transformar a capacidade organizacional e levar a resultados excepcionais.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas, Alinhamento Organizacional, Definição de Metas, Engajamento de Colaboradores.

## Abstract

The definition and alignment of organizational goals emerge as crucial elements in strategic people management, serving as a foundation for employee engagement, talent optimization, and the harmonization of individual work with collective objectives. The process of establishing clear and congruent goals aligned with the company's mission and vision is essential to provide a shared direction and purpose, ensuring that all employee efforts are synchronized with the organization's strategic objectives. Strategic people management, when aligned with organizational goals, fosters a motivating and productive work environment, where employees' skills are developed and utilized to the fullest. In this regard, the overall objective of this work is to highlight the importance of defining and aligning organizational goals in strategic people management. The methodology involves a literature review, with searches conducted in the databases of the Virtual Scientific Electronic Library (SCIELO), Latin American and Caribbean Literature (LILACS). People management plays a fundamental role in the success and performance of organizations. Therefore, it is concluded that the definition and alignment of organizational goals in strategic people management are essential for the success of any organization. Goals provide direction, motivate, and unite teams, and when well-aligned with people management, they can transform organizational capability and lead to exceptional results.

**Keywords:** Strategic People Management, Organizational Alignment, Goal Definition, Employee Engagement.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas é um campo fundamental para o sucesso das organizações na atualidade. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas buscam constantemente maneiras de se destacar e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. A importância da definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas é fundamental para o sucesso de uma organização. Quando as metas organizacionais são claramente definidas e alinhadas com a estratégia da empresa, elas servem como um guia que direciona as ações e esforços dos colaboradores. Isso cria um ambiente de trabalho focado, eficiente e orientado para resultados.

A definição clara de metas organizacionais permite que os colaboradores compreendam os objetivos maiores da organização e como suas atividades se encaixam nesses objetivos. Isso cria um senso de propósito e direcionamento, o que motiva os funcionários a trabalhar em prol do sucesso coletivo. Ao alinhar as metas individuais com as metas organizacionais, a gestão estratégica de pessoas garante que todos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, promovendo a coesão e o alinhamento da equipe.

O alinhamento de metas também contribui para a eficiência e a produtividade da organização. Quando as metas estão claramente definidas, os colaboradores podem focar suas energias e recursos nas atividades que realmente importam. Isso evita a dispersão de esforços em tarefas desnecessárias e direciona a atenção para os resultados-chave. Com metas bem alinhadas, a organização pode otimizar seus processos, melhorar a qualidade do trabalho e aumentar a eficiência operacional.

Neste sentido, a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel fundamental no estabelecimento e no alinhamento de metas organizacionais. Ela envolve a comunicação clara e consistente das metas, o monitoramento e a avaliação do progresso e a adaptação das metas às mudanças do ambiente de negócios. Com uma gestão estratégica eficaz, os líderes podem envolver os colaboradores no processo de definição de metas, promovendo a participação e o engajamento. Isso cria um senso de propriedade compartilhada das metas e fortalece o compromisso dos colaboradores com seu alcance.

A definição e o alinhamento de metas organizacionais são elementos fundamentais para a gestão estratégica de pessoas. Ao estabelecer objetivos claros e alinhá-los com a visão e missão da empresa, a organização consegue orientar suas equipes e colaboradores em direção ao que é importante para o negócio. Neste sentido, como a definição e o alinhamento de metas organizacionais impactam a gestão estratégica de pessoas e contribuem para o sucesso da empresa?

O objetivo geral deste trabalho é evidenciar a importância da definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas, a fim de compreender como esse processo contribui para a eficiência e eficácia das atividades da organização, a coesão e alinhamento da equipe, e o crescimento sustentável e

competitividade da organização no mercado. O objetivo específico é: Avaliar a influência da definição clara de metas organizacionais na eficiência e eficácia das atividades da organização, no direcionamento dos esforços dos funcionários e no crescimento sustentável e competitividade da organização no mercado.

Portanto, a definição e o alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas são fundamentais para o sucesso de uma organização. As metas proporcionam um direcionamento claro e uma visão compartilhada, motivando os colaboradores e



promovendo a eficiência e a produtividade. Quando as metas são claramente definidas e alinhadas, a gestão estratégica de pessoas cria um ambiente de trabalho orientado para resultados.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Tratar-se-á de uma pesquisa na modalidade de revisão de literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos, 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. E foram excluídos da amostra os artigos publicados que não apresentaram o texto na íntegra, artigos que não apresentem relação direta com o tema, resumos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos repetidos. A busca na base de dados foi orientada pelas palavras-chave: Metas organizacionais, Gestão estratégica de pessoas, Alinhamento de metas, Direcionamento de atividades, Foco em objetivos estratégicos, Eficiência e eficácia, Coesão e alinhamento da equipe, Cultura organizacional, Crescimento sustentável, Competitividade.

### 2.2 Resultados e Discussão

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no sucesso e no desempenho das organizações. O sucesso de uma empresa depende não apenas de sua estratégia de negócios e de seus recursos financeiros, mas também das pessoas que compõem sua força de trabalho. A gestão eficaz das pessoas dentro de uma organização envolve uma série de práticas e abordagens que visam atrair, desenvolver, motivar e reter talentos (ALMEIDA, 2019). A gestão de pessoas é essencial para atrair e recrutar os melhores talentos para a organização. As pessoas certas, com as habilidades e competências adequadas, são um ativo valioso para qualquer empresa. Uma gestão eficaz de pessoas envolve a identificação das necessidades de pessoal da organização, a elaboração de perfis de cargos claros e a adoção de estratégias de recrutamento e seleção adequadas. Ao atrair os talentos certos, a organização aumenta suas chances de ter uma força de trabalho qualificada e alinhada com sua missão e valores (ALMEIDA, 2019).

A gestão de pessoas também desempenha um papel importante no desenvolvimento e no crescimento dos funcionários. Investir no desenvolvimento dos colaboradores é uma forma de garantir que eles estejam aptos a enfrentar os desafios e a se adaptar às mudanças do mercado (VIEIRA, 2022). Através de programas de treinamento e desenvolvimento, os funcionários podem adquirir novas habilidades, conhecimentos e competências, melhorando sua performance e contribuindo para o sucesso da organização. O desenvolvimento contínuo também promove o engajamento e a satisfação dos colaboradores, pois eles se sentem valorizados e têm a oportunidade de crescer profissionalmente (VIEIRA, 2022).

A gestão eficaz de pessoas envolve a criação de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho. Isso pode ser feito através da implementação de políticas de remuneração justas, programas de reconhecimento, feedback regular, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, entre outras iniciativas (GOMES, 2020). Quando os funcionários estão

motivados, eles se tornam embaixadores da organização, contribuindo para sua reputação e atraindo outros talentos. Através da atração e retenção de talentos, do desenvolvimento dos colaboradores, da motivação, da criação de uma cultura inclusiva e diversificada e da construção de relacionamentos saudáveis, a gestão de pessoas contribui para a construção de equipes de alto desempenho e para o sucesso sustentável das organizações (GOMES, 2020).

Neste mesmo contexto, além da importância da adequada gestão de pessoas a definição clara de metas organizacionais é um aspecto crucial para o sucesso de qualquer organização que está diretamente correlacionada a gestão de pessoas dentro de um ambiente colaborativo (SOUZA, 2019). Quando as metas são bem estabelecidas e comunicadas de forma adequada, elas fornecem um norte claro para as atividades e direcionam os esforços dos funcionários. Uma meta organizacional é uma declaração de propósito, um objetivo a ser alcançado pela organização em um determinado período de tempo. Essas metas são essenciais porque fornecem uma visão compartilhada para todos os membros da organização, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente. Elas estabelecem uma direção clara e definem o que a organização pretende alcançar (SOUZA, 2019). Sem metas claras, a organização pode se perder em meio a tarefas e atividades sem um propósito bem definido.

Quando as metas organizacionais são estabelecidas de maneira clara e comunicadas efetivamente, elas orientam as atividades diárias e a tomada de decisão em todos os níveis da organização. Cada membro da equipe tem uma compreensão clara de como suas contribuições individuais se encaixam no panorama geral e de como suas ações estão alinhadas com os objetivos da organização (MARTINS, 2021). Isso proporciona um senso de propósito e direção, o que pode aumentar a motivação e o comprometimento dos funcionários. Além disso, a definição clara de metas organizacionais ajuda a priorizar as atividades e alocar recursos de forma mais eficiente. Quando todos estão cientes das metas principais, é mais fácil identificar quais projetos e tarefas são mais relevantes para alcançá-las (MARTINS, 2021).

Isso evita que a organização perca tempo e recursos em atividades que não contribuem diretamente para o cumprimento dessas metas. Com metas claras, os recursos são direcionados de forma estratégica, maximizando o potencial de sucesso e minimizando desperdícios (SILVA, 2022). Outro benefício da definição clara de metas organizacionais é a melhoria da comunicação interna. Quando todos os membros da organização compartilham uma compreensão comum das metas, eles podem se comunicar de forma mais eficaz. As informações fluem de maneira mais clara e direta, evitando mal-entendidos e desalinhamentos (SILVA, 2022). A clareza nas metas também permite que os funcionários ofereçam sugestões e feedback de maneira mais precisa e relevante, contribuindo para o processo de melhoria contínua (NASCIMENTO, 2022).

Além disso, a definição clara de metas organizacionais facilita o estabelecimento de indicadores de desempenho e metas individuais. Com metas claras em vigor, é possível desenvolver critérios objetivos para avaliar o progresso e a performance dos funcionários (NASCIMENTO, 2022). Esses indicadores fornecem uma base sólida para feedback e reconhecimento, permitindo que os gestores identifiquem áreas de melhoria e forneçam suporte adicional quando necessário. Isso promove um ambiente de trabalho mais transparente e justo, onde os funcionários têm clareza sobre as expectativas e têm a oportunidade de desenvolver suas habilidades para contribuir efetivamente para o alcance das metas organizacionais (RODRIGUES, 2021).

A definição clara de metas organizacionais também desempenha um papel funda-



mental na criação de uma cultura de alto desempenho. Quando as metas são desafiadoras, porém alcançáveis, elas estimulam os funcionários a superarem seus limites e a buscarem constantemente a excelência. Isso impulsiona a inovação, a criatividade e a busca por soluções eficientes para os desafios enfrentados pela organização (OLIVEIRA, 2019). Os funcionários se sentem parte de algo maior e são motivados a dar o melhor de si para contribuir para o sucesso coletivo. É importante ressaltar que a definição clara de metas organizacionais não é um processo estático. As metas podem ser revisadas e ajustadas à medida que a organização evolui e se adapta às mudanças no ambiente de negócios (OLIVEIRA, 2019).

Neste sentido, a comunicação efetiva e o alinhamento de metas desempenham um papel crucial na gestão estratégica de pessoas. Uma comunicação clara e aberta é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois permite que líderes e colaboradores compartilhem informações, ideias e expectativas de forma eficiente (PEREIRA, 2020). Ao mesmo tempo, o alinhamento de metas organizacionais e individuais garante que todos estejam trabalhando em direção a objetivos comuns, o que impulsiona o desempenho e a produtividade (PEREIRA, 2020).

A comunicação efetiva é essencial para o estabelecimento de relacionamentos positivos entre líderes e colaboradores. Uma comunicação aberta, transparente e bidirecional cria um ambiente de confiança e respeito, onde as ideias são valorizadas e os problemas são resolvidos de forma colaborativa (ALMEIDA, 2019). Os líderes devem ser bons ouvintes, demonstrando interesse pelas opiniões e preocupações dos colaboradores. Da mesma forma, os colaboradores devem se sentir à vontade para expressar suas ideias e oferecer feedback construtivo. Quando a comunicação é efetiva, as relações de trabalho se fortalecem, o engajamento aumenta e a colaboração se torna mais eficaz (ALMEIDA, 2019).

Além disso, a comunicação efetiva desempenha um papel crucial no alinhamento de metas organizacionais e individuais. As metas organizacionais devem ser comunicadas de forma clara e consistente a todos os membros da equipe (GOMES, 2020). Os líderes devem explicar as metas, seus objetivos e o papel de cada colaborador no alcance dessas metas. Isso permite que cada indivíduo compreenda como seu trabalho contribui para os objetivos maiores da organização. A comunicação contínua sobre as metas ajuda a manter todos alinhados e motivados (GOMES, 2020).

Para garantir uma comunicação efetiva, é essencial utilizar os canais apropriados. Dependendo da mensagem e do público-alvo, diferentes canais podem ser mais adequados. Por exemplo, a comunicação em equipe pode ocorrer por meio de reuniões, onde as metas são discutidas, as dúvidas são esclarecidas e as estratégias são desenvolvidas (MARTINS, 2021). A comunicação individual pode ocorrer por meio de feedback e avaliações de desempenho, fornecendo orientação específica sobre o progresso em relação às metas individuais. No entanto, a comunicação efetiva vai além da transmissão de informações. Ela também deve ser utilizada como um suporte ao desenvolvimento de competências e habilidades. Os líderes devem fornecer orientações claras e específicas, identificar áreas de desenvolvimento e oferecer treinamentos adequados (MARTINS, 2021).

Portanto, a definição clara de metas organizacionais desempenha um papel fundamental na orientação das atividades da organização e no direcionamento dos esforços dos funcionários. Elas fornecem um propósito compartilhado, orientam as tomadas de decisão, priorizam as atividades, melhoram a comunicação interna, estabelecem indicadores de desempenho e promovem uma cultura de alto desempenho. Ao estabelecer metas claras e comunicá-las efetivamente, as organizações podem impulsionar o crescimento, a eficiência e o sucesso sustentável de uma organização.

### 3. CONCLUSÃO

Através do estudo da gestão estratégica de pessoas, compreendeu-se que as metas organizacionais não são apenas números e objetivos a serem perseguidos, mas sim a essência que molda a cultura organizacional e guia o comportamento e as decisões dos indivíduos. Quando as metas estão bem definidas e são comunicadas de forma eficaz, elas se tornam um fator motivacional, estimulando o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Uma meta alinhada com a visão e os valores da empresa transforma-se em um poderoso vetor de ação, impulsionando a organização na direção desejada.

Por outro lado, as metas desalinhadas ou mal definidas podem causar confusão, desperdício de recursos e desmotivação. Uma estratégia de gestão de pessoas que não esteja em sintonia com as metas organizacionais corre o risco de ser ineficiente, pois não consegue direcionar os esforços dos colaboradores para os objetivos centrais da empresa. Torna-se, portanto, imperativo que as lideranças sejam capazes de traduzir as metas estratégicas em objetivos tangíveis, claros e mensuráveis para suas equipes.

A gestão estratégica de pessoas, quando alinhada às metas organizacionais, possibilita a criação de um ambiente de trabalho sinérgico, no qual as capacidades dos colaboradores são plenamente exploradas e desenvolvidas em prol dos objetivos comuns. Isso exige dos gestores uma habilidade multifacetada que inclui comunicação eficaz, liderança inspiradora, capacidade de negociação, entendimento profundo do negócio e uma visão holística da organização.

O alinhamento das metas organizacionais com a gestão de pessoas também implica na implementação de sistemas de avaliação e recompensa que promovam não apenas a performance individual, mas também o trabalho em equipe e o progresso coletivo. Os sistemas de incentivos devem estar estruturados de forma a refletir as prioridades organizacionais, encorajando comportamentos alinhados com as metas e desestimulando aqueles que as contrariam.

A tecnologia emergiu como um facilitador chave na gestão estratégica de pessoas, permitindo a coleta e análise de dados que podem ser usados para aprimorar a definição de metas e alinhar as iniciativas de gestão de pessoas. Ferramentas de análise preditiva, por exemplo, podem ajudar a antecipar as necessidades de talento e desenvolvimento de competências, garantindo que a organização esteja preparada para os desafios futuros.

O engajamento dos colaboradores na definição das metas é outro aspecto crucial. Quando os colaboradores participam do processo de definição de metas, eles tendem a compreendê-las melhor, a se comprometerem mais e a se sentirem parte integral dos esforços da organização. A gestão participativa, portanto, emerge como uma força potencializadora no alinhamento das metas organizacionais com a gestão de pessoas.

Além disso, a flexibilidade e a adaptabilidade são qualidades indispensáveis em um ambiente de negócios que está em constante mudança. As metas organizacionais, enquanto diretrizes, não devem ser tão rígidas a ponto de impedir ajustes diante de mudanças contextuais. A capacidade de revisar e adaptar metas, em alinhamento com as capacidades e o bem-estar da força de trabalho, é uma competência estratégica que as organizações devem cultivar.

A cultura organizacional também desempenha um papel preponderante no alinhamento de metas e gestão de pessoas. Uma cultura que valoriza a transparência, o respeito mútuo e o desenvolvimento contínuo são mais propícias à internalização das metas organizacionais por parte dos colaboradores. A construção de uma cultura corporativa alinhada com as metas estratégicas é, portanto, um investimento que gera retornos substanciais



em termos de desempenho e satisfação no trabalho.

Por fim, é imprescindível reconhecer que o alinhamento de metas na gestão estratégica de pessoas é um processo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento. Os gestores devem estar atentos às lições aprendidas, adaptando estratégias e práticas para alinhar melhor as aspirações dos colaboradores com as necessidades organizacionais. A retroalimentação constante e a comunicação aberta são instrumentos essenciais nesse processo dinâmico.

A definição e o alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. As metas fornecem direção, motivam e unem as equipes, e quando bem alinhadas com a gestão de pessoas, podem transformar a capacidade organizacional e levar a resultados excepcionais. Os gestores devem, portanto, dar atenção meticulosa a este alinhamento, assegurando que a estratégia organizacional e a gestão de pessoas estejam não apenas sincronizadas, mas também adaptadas para enfrentar as incertezas e as oportunidades do futuro.

## Referências

ALMEIDA, Ana. Importância da definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Administração**, v. 28, n. 2, p. 45-56, 2019.

GOMES, Daniela. Alinhamento de metas organizacionais e gestão de desempenho: um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços. **Revista de Gestão e Recursos Humanos**, v. 35, n. 1, p. 75-86, 2020.

MARTINS, Guilherme. O papel da definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão de talentos: uma análise exploratória. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 32, n. 3, p. 120-134, 2021.

NASCIMENTO, João. Metas organizacionais e satisfação no trabalho: o papel da gestão estratégica de pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 30, n. 2, p. 98-112, 2022.

OLIVEIRA, Pedro. Gestão estratégica de pessoas e alinhamento de metas organizacionais: um estudo de caso em uma empresa do setor industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 25, n. 4, p. 256-270, 2019.

PEREIRA, Ana. Alinhamento de metas organizacionais e engajamento dos colaboradores: uma análise comparativa entre empresas de diferentes setores. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 38, n. 1, p. 65-78, 2020.

RODRIGUES, Daniela. Impacto do alinhamento de metas organizacionais na motivação e desempenho dos colaboradores: evidências empíricas. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 180-195, 2021.

SILVA, Guilherme. Desafios na definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas: um estudo exploratório. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 34, n. 2, p. 110-124, 2022.

SOUZA, João. Alinhamento de metas organizacionais e desenvolvimento de competências: uma análise das práticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 210-224, 2019.

VIEIRA, Pedro. A importância da definição e alinhamento de metas organizacionais na gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma empresa multinacional. **Revista de Gestão e Estratégia**, v. 31, n. 2, p. 98-113, 2022.

# **CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE PARA A GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

*CONTRIBUTIONS OF ACCOUNTING TO THE MANAGEMENT OF THIRD SECTOR  
ENTITIES*

Rafael Correa Moreira

**57**

## Resumo

A contabilidade é uma ciência aplicada às instituições que visa coletar, registrar e resumir informações sobre os ativos de uma instituição e suas mudanças em termos monetários, refletindo e documentando continuamente todas as transações comerciais que abrangem o total de ativos, direitos e passivos da instituição. O trabalho objetiva apontar e apresentar as contribuições da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. A pesquisa realizada neste trabalho classifica-se como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo. Contudo, os autores relataram que os relatórios precisos e bem apresentados fornecem uma imagem melhor das atividades de sua organização. Eles descrevem as atividades de sua organização de forma clara e objetiva, sem deixar espaço para interpretações questionáveis comentários. Conclui-se a forma como as organizações da sociedade civil é financiada é um dos aspectos mais importantes de sua sustentabilidade e, portanto, é importante que a responsabilidade dessas organizações sem fins lucrativos.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Gestão. Terceiro Setor.

## Abstract

Accounting is a science applied to institutions that aims to collect, record and summarize information about an institution's assets and their changes in monetary terms, continuously reflecting and documenting all commercial transactions covering the institution's total assets, rights and liabilities. The work aims to point out and present the contributions of accounting to the management of third sector entities. The research carried out in this work is classified as a qualitative and descriptive Literature Review inherent to the theme proposed for the study. However, the authors reported that accurate and well-presented reports provide a better picture of their organization's activities. They describe the activities of their organization clearly and objectively, leaving no room for questionable interpretations of comments. It follows that the way in which civil society organizations are financed is one of the most important aspects of their sustainability and, therefore, the responsibility of these non-profit organizations is important.

**Keywords:** Accounting. Management. Third sector.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil e em outros países, as entidades de terceiro setor tiveram um desenvolvimento significativo, sendo formadas por dois setores, o estado e empresas privadas, são iniciativas do setor privado com fins públicos e sem fins lucrativos. A Contabilidade desempenha um papel fundamental na gestão de entidades do Terceiro Setor, fornecendo contribuições cruciais para o planejamento, monitoramento e na prestação de contas dessas organizações.

As contribuições da contabilidade para a gestão de entidades no terceiro setor fortalecem a confiança dos doadores e financiadores, além de requer que estas instituições se tornem cada vez mais transparentes quando as suas atividades e principalmente sua gestão. Assim, pesquisa contribui para demonstrar que a Contabilidade não apenas garante a conformidade com as normas regulatórias, mas também capacita as entidades do Terceiro Setor para atingir seus objetivos de maneira mais eficiente, promovendo a prestação de contas, o fortalecimento institucional e, por conseguinte, o alcance sustentável de suas missões sociais.

As instituições do terceiro setor estão diretas ou indiretamente ligadas à sociedade, em virtude dos serviços que prestam a ela como resultado de seu trabalho. Desta forma, a contabilidade possui um papel fundamental em tais instituições, pois elas são responsáveis por evidenciar aos provedores de recursos aplicados o alcance com êxito dos resultados sociais. Com isso, o questionamento norteador da pesquisa foi: Quais são as contribuições da contabilidade para a gestão de entidades no terceiro?

Para encontrar respostas ao problema acima esse trabalho estabelece como objetivo geral apontar e apresentar as contribuições da contabilidade para a gestão de entidades do terceiro setor. Tendo como objetivos secundários conceituar a contabilidade e o terceiro setor, apontar de qual forma a contabilidade contribui em uma entidade do terceiro setor, além de compreender a importância da contabilidade da gestão no terceiro setor.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Nesta pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, trata-se de uma revisão bibliográfica, com as descrições e as observações através de consultas em artigos, livros, sites verificados e nos seguintes escritores e estudiosos da área: Albanez e Bonizio (2020), Barbosa (2018), Brito (2016), Cunha (2021), Mitzko; Perotti e Pasa (2022), Olak (2019), Lima, Stettiner e Ferreira (2021). O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos dez anos. As palavras-chave utilizadas na busca serão: “contabilidade”, “gestão” e “terceiro setor”.

### 2.2 Resultados e Discussão

O terceiro setor é um dos meios necessários para apoiar as pessoas necessitadas, garantindo seus meios de subsistência através de intervenções baseadas em projetos e da criação de renda, além de aumentar a conscientização da comunidade. Ele é notado como um grupo de organizações e iniciativas privadas que visam a produzir bens e serviços pú-



blicos que não geram lucro, mas atendem às necessidades coletivas (ROTHGISSER, 2018).

As entidades do terceiro setor inclui uma série de políticas e objetivos que se desenvolvem a filantropia até o engajamento cívico e a proteção do indivíduo, passando pela luta pela incorporação social e pelo fortalecimento dos serviços sociais. As primeiras fundações filantrópicas são registradas de meados do XX, quando surgiu o Instituto Santo de Caridade e outras fundações criadas pela Igreja comunidades carentes (CAMARGO, 2019).

As entidades religiosas foram as pioneiras nas atividades de caridade, originando-se a partir delas as primeiras entidades do terceiro setor. Além do surgimento de outras instituições, destaca-se o que contribuiu para a mudança no relacionamento entre a Igreja e o Estado foi a modernização física em áreas onde as instituições tradicionais estavam ativas até então (ALBANEZ; BONIZIO, 2020).

Conscientização sobre o controle de natalidade entre os pobres. O caso peculiar do país mostra que a marginalização social é um problema que vem de longa data é um problema que há muito tempo preocupa as autoridades e a própria coletividade. Um problema que tem preocupado tanto as autoridades quanto a própria sociedade. Na década de 1970, a população que vive no limite da chamada linha da pobreza, mudanças estruturais que levaram ao aumento da desigualdade (DI PIETRO, 2019)

Nesse contexto, é importante observar que o trabalho das associações nacionais é um bom exemplo. Em 1984, 80 milhões de pessoas no Brasil representavam uma população potencialmente dependente socialmente (IOSCHOPE, 2017).

Outro fator na mudança do relacionamento entre a Igreja e o Estado foi a modernização da própria sociedade, provocado pela industrialização e pela urbanização. Isso levou ao crescimento e à complexidade dos problemas sociais. Desde então, várias estruturas sociais, a maioria delas relacionada ao Estado, começaram a surgir. Na atualidade, não estão mais confinadas à igreja e ao Estado, mas são instituições não governamentais, sem fins lucrativos, com um propósito público (MÁRIO, 2017).

De acordo com Paulo (2018) o terceiro setor é entendido como um conjunto de valores. Valores baseados em iniciativa, autodesenvolvimento, solidariedade e ajuda mútua. Nesse contexto, a maior e mais importante contribuição do setor está em sua capacidade de representar todos podem pensar junto, inovar e proporcionar um novo senso de cidadania por outro lado, o terceiro setor também pode ser definido como composto por todas as entidades jurídicas privadas e autônomas que não têm fins lucrativos que não geram lucros e não os dividem entre associados ou membros (CAMARGO, 2019).

O fornecimento de benefícios sociais a um grupo de indivíduos ou à sociedade como um todo sem violar suas obrigações legais. A prestação de serviços sociais sem contradizer seus objetivos estatutários. Essas entidades podem ser classificadas de acordo com o credenciamento concedido a elas. De acordo com o certificado emitido pelo governo, que é emitido pelo Ministério da Justiça como: Entidades de Utilidade Pública, Organizações Sociais e Organizações Da Sociedade Civil de Interesse Público (MÁRIO, 2017).

Para que as entidades do terceiro setor consigam estabelecer convênios com órgãos públicos ou até mesmo termos de cooperação com entidades privadas, devem apresentar constantes relatórios das atividades realizadas, recursos e resultados obtidos. Neste sentido, a contabilidade aplicada ao terceiro setor subsidia a gestão dessas entidades, ao controlar, registrar e demonstrar através dos relatórios contábeis como foi realizado a gestão os recursos recebidos (BARBOSA, 2019)

A contabilidade é uma ferramenta fundamental usada para apoiar a tomada de decisões gerenciais, e as informações que ela fornece permitem que os gestores das entida-

des jurídicas tomem decisões com maior certeza. Uma das ferramentas mais eficazes de gestão de recursos é o planejamento financeiro e, de acordo com Santiago (2006, p. 49), “todo planejamento financeiro deve ser baseado em relatórios financeiros, que são uma ferramenta de fundamental importância porque fornecem informações gerais para a tomada de decisões”.

De acordo com Rocha Júnior, Araújo e Sousa (2015), a contabilidade é essencial no terceiro setor, pois contribui para a gestão dos recursos alocados aos gestores dessas organizações, sendo capaz de demonstrar de forma clara e confiável que esses recursos foram adequadamente utilizados e estão sendo utilizados para o fim a que se destinam.

Bächtold (2011, p. 162) explica que “todas as organizações nascem com um propósito. A maioria das empresas quer alcançar resultados financeiros; outras querem alcançar resultados sociais; outras ainda querem se expandir, mas, em última análise, todas querem atingir as metas que estabeleceram para si mesmas”.

A contabilidade é, portanto, essencial para que as organizações atinjam seus objetivos da melhor forma possível. Romoaldo e Santos (2020, p.11), apresenta a Norma Brasileira de Contabilidade-NBC T 10.19.1.3, aplicada as entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que, quando há lucro, o mesmo é destinado para as ações da entidade, não podendo ser destinados aos sócios e/ou presidentes, sendo esse lucro denominado superávit e o prejuízo, se houver denominado de déficit. Todas as entidades, independentemente daquelas que atuam no Brasil, mas com sede no exterior têm que seguir as normas brasileiras de contabilidade, segundo o Conselho Federal de Contabilidade e que estarão especificadas logo abaixo:

- NBC TG - Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis (Resolução Conselho Federal de Contabilidade n.º 1.121/08);
- NBC TG 07 - Subvenção e Assistência Governamentais (Resolução CFC n.º 1.305/10);
- NBC TG 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis (Resolução CFC n.º 1.185/09);
- Princípios da Contabilidade -Resolução do CFC n.º 750/93 (alterada pela Resolução CFC n.º 1.282/10);
- ITG (Interpretação Técnica Geral) 2000 - Escrituração Contábil (Resolução CFC n.º 1.330/11);
- ITG (Interpretação Técnica Geral) 2002 - Entidade sem finalidade de lucros (Resolução CFC n.º 1.409/12).
- ITG (Interpretação Técnica Geral) 2002 (R1) - Entidade sem finalidade de lucros (DOU de 02.09.2015)

Assim, a contabilidade é uma ferramenta de gestão das atividades cotidianas de uma organização, alinhando adequadamente os recursos às atividades da organização. A prestação de contas eficaz e transparente demonstra à sociedade que uma organização é capaz de atingir os objetivos que estabeleceu para si mesma e de cumprir a missão para a qual foi criada.

Além de informações sobre a finalidade desses fundos e os resultados. De acordo com Bettiol Júnior (2015), os benefícios recebidos pelos indivíduos em decorrência da prestação de serviços realizados pelas organizações estão atraindo cada vez mais a atenção dos doadores e da sociedade em geral. Por essa razão, é importante produzir demonstrações financeiras que ajudem a atender a essas necessidades de informações.

As demonstrações financeiras exigidas pela legislação brasileira cujo principal objetivo é mostrar a situação patrimonial, econômica e financeira da organização. Araujo (2009) explica que, no entanto, há aspectos que são sociais e a cooperação das instituições do terceiro setor com a sociedade não são facilmente visíveis por meio das demonstrações financeiras tradicionais.

Contudo, é essencial encarar a contabilidade como uma disciplina que não se limita a relatar o passado, mas que, sobretudo, busca capacitar os usuários a obterem informações externas para o futuro. A condução das operações administrativas deve ocorrer em estreita ligação com os dados contábeis, considerando os aspectos de planejamento, execução, apuração e análise do desempenho. (MITZKO; PEROTTI; PASA, 2022)

Existem duas categorias de relatórios essenciais para uma organização: o relatório financeiro, que evidencia o emprego e a distribuição de recursos financeiros ao longo de um ano, e o demonstrativo não financeiro, abrangendo o progresso das atividades realizadas. Contudo, algumas organizações negligenciaram a divulgação tanto de seus relatórios financeiros quanto dos não financeiros. Esse descuido perpetua uma cultura de opacidade, diminuindo que tais entidades não recebam o financiamento necessário para expandir e desenvolver. A ausência de transparência compromete a obtenção de apoio financeiro crucial para o crescimento e desenvolvimento dessas organizações (OLIVEIRA, 2009).

A transparência surge como um elemento crucial para conferir legitimidade às organizações que operam nesse setor, atenuando os impactos negativos decorrentes da desconfiança de uma sociedade muitas vezes desiludida com as práticas de algumas instituições. A divulgação de informações é destacada como o principal mecanismo de alcance da organização para atender às expectativas das partes interessadas, proporcionando um caminho eficaz para reconstruir a confiança e promover uma relação mais sólida com a comunidade. (BARBOSA, 2018).

Por meio dessa prática, uma entidade consegue aprimorar sua confiança e conquistar o apoio da sociedade. A divulgação e disseminação de relatórios, balanços e outros documentos, que em conjunto superaram as condições para o exercício da “divulgação” em resposta às expectativas relacionadas à responsabilidade corporativa, meio ambiente e demandas da comunidade, devem ser integradas à estratégia organizacional. A essência da criação do Balanço Social (BS) reside, portanto, na informação e comunicação sobre as ações da entidade na consolidação de um novo cenário social, onde as relações trabalhistas são humanizadas, e aspectos como qualidade de vida, educação, saneamento, segurança e cidadania são compartilhadas por todos ao seu redor. (LIMA; STETTINER; FERREIRA, 2021).

O modelo proposto pelo IBASE para organizações não governamentais, através da criação de seu Balanço Social, parece ser uma tentativa própria de adaptar o modelo originalmente desenvolvido para empresas. Ele reflete uma preocupação em destacar a origem e aplicação dos recursos, revelando os nomes dos doadores, colaboradores e patrocinadores, além de apresentar uma lista de “Projetos, ações, contribuições para a sociedade”. No entanto, uma lacuna evidente reside na ausência de informações sobre o número de beneficiários de suas ações sociais, seja em termos de indivíduos, instituições, intervenções ou mudanças. Essa falta de transparência pode gerar ambiguidade na avaliação dos resultados obtidos pela organização (LIMA; STETTINER; FERREIRA, 2021).

Torna-se imperativa uma prestação de contas mais robusta, uma vez que essas entidades mantêm vínculos com investidores sociais, organizações voluntárias e setor público, os quais exigem transparência quanto aos subsídios, evidenciando os resultados almejados pela organização. A capacidade de comunicar claramente os objetivos, ações e o

financiamento social obtidos é vital para garantir a existência e a continuidade dessas organizações (MARCOVITCH, 2010).

Nesse contexto, Diniz (2015) explica que as doações e subvenções devem ser reconhecidas como na demonstração dos fluxos de caixa (DFC), enquanto honorários e serviços voluntários fazem parte da demonstração do resultado. Os serviços voluntários fazem parte da conta de lucros e perdas do período e são reconhecidos na demonstração de resultados. O valor do superávit e do déficit deve ser divulgado nas notas explicativas, e ainda, deve ser reconhecido no patrimônio líquido.

Apesar do “preconceito” comumente apresentado nas gestões dessas organizações em relação à ideia de “lucro”, é fundamental incorporar esse conceito para possibilitar uma avaliação e conclusões sobre a eficácia da entidade. Levando em consideração as particularidades específicas, o resultado econômico, é fundamental pois, pode revelar se a entidade está caminhando para a descontinuidade, ou ainda, se seria mais viável (do ponto de vista econômico) que os serviços sejam explorados por uma entidade alternativa, possivelmente de caráter lucrativo (MITZKO; PEROTTI; PASA, 2022)

É essencial fornecer uma demonstração adequada dessas entidades. Os financiadores interessados em compreender a alocação efetiva do capital investido, verificar a execução bem-sucedida dos projetos e avaliar a satisfação resultante do atendimento à sociedade, obtendo retorno sobre suas contribuições. Portanto, é imperativo que a divulgação das informações contábeis não seja encarada apenas como uma obrigação legal, mas seja guiada pela ética, fundamentada no princípio da transparência, que se torna indispensável para garantir a continuidade dessas entidades.

Apesar da prática atual ainda não refletir extensivamente essa perspectiva, observa-se que as organizações governamentais não possuem mecanismos incorporados ocasionalmente específicos de gestão empresarial. Entre diversas iniciativas relevantes, destaca-se a sistematização da informação, a exposição transparente dos resultados de suas ações, o uso do marketing como agente de transformação social e comunicação, e o constante aprimoramento de sua estrutura organizacional (LIMA, 2021).

A contabilidade, com suas diversas ferramentas, vertentes, dados e apresentações, desempenha um papel crucial ao apoiar e fortalecer as organizações do terceiro setor. Utilizada como instrumento de controle interno, a contabilidade viabiliza a criação de um planejamento estratégico que oferece informações aos usuários das entidades do terceiro setor de maneira confiável, transparente e responsável (MARKIONI, 2022).

### 3. CONCLUSÃO

Em muitos países desenvolvidos, as organizações do terceiro setor são parte integrante dos serviços de saúde, educação, sociais e outros, e fazem uma importante contribuição para a economia nacional. A forma como as organizações da sociedade civil é financiada é um dos aspectos mais importantes de sua sustentabilidade e, portanto, é importante que a responsabilidade dessas organizações sem fins lucrativos. A manutenção dos recursos financeiros das Ongs é fundamental para seu sucesso. O planejamento financeiro ajuda os gerentes a identificarem as principais despesas que aumentarão imediatamente a produtividade e a eficiência e aquelas que podem ser adiadas até que os fundos estejam disponíveis. Até mesmo as maiores e mais bem capitalizadas empresas passam por esse processo de priorização e comparam os benefícios de cada despesa proposta.

Os benefícios de cada despesa proposta. A contabilidade não apenas registra os fa-



tos contábeis e fornece informações gerenciais à alta administração da organização, mas também é essencial para o cumprimento das exigências legais. A revisão da literatura examinou o uso de indicadores financeiros e análise orçamentária. O objetivo foi fornecer um diagnóstico preliminar da estrutura econômica ou financeira do terceiro setor.

Cada indicador serve como uma ferramenta para avaliar diferentes aspectos da situação da organização, tomada de decisões financeiras e econômicas. O uso adequado dos resultados orçamentários, tanto dos ativos quanto dos passivos, e dos indicadores é muito importante para as organizações. e indicadores é muito importante para as organizações porque as ONGs querem ter informações confiáveis para a tomada de decisões. As ONGs precisam realizar diversas tarefas, incluindo orçamento, previsão financeira, gestão de tesouraria, gestão de crédito, análise de investimentos e captação de recursos.

## Referências

- ALBANEZ, T.; BONIZIO, R. C. **A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas 2020**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1433>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- BARBOSA, Jéssica Oliveira. **A Contribuição da Contabilidade no Terceiro Setor**. 2018.
- BARBOSA, J. A. S. **A necessidade de se administrar as organizações do terceiro setor**. Controversa, São Paulo, ano 9, p. 13-17, 2019.
- CAMARGO, L. T. **Organizando Entidades do Terceiro Setor**. São Paulo: Nobel, 2019.
- CUNHA, Alessandra de Moraes. **A utilização da contabilidade pelas entidades do terceiro setor: desafios e conformidade**. 2021.
- LIMA, Edinício Oliveira; STETTINER, Caio Flavio; FERREIRA JR, Samuel. **Balanço social e o “full disclosure” no terceiro setor**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 10, n. 1, p. 23-39, 2021.
- MAÑAS, Antonio Vico; DE MEDEIROS, Epitácio Ezequiel. **Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012.
- MÁRIO, P., ALVES, A., CARMO, J., SILVA, A., JUPETIPE, F.. **A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor**. SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO, América do Norte, 8, jun. 2017. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/view/1645/1466>. Acesso em: 27 Mar. 2023.
- MARKIONI, Nayara Damasceno et al. **Contabilidade aplicada ao terceiro setor**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 6, p. 1294-1311, 2022.
- MITZKO, Uriel; PEROTTI, Fernando Luiz; PASA, Savio Giovani. **A atuação da contabilidade como ferramenta de gestão nas empresas**. Revista Meditatio, v. 2, n. 2, 2022.
- ROMOALDO, Talita Pinto Teixeira; DOS SANTOS, João José Anselmo. **Entendimento e aplicação da contabilidade no terceiro setor: estudo de caso**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 5, p. 5-26, 2020.
- VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. **Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor**. ConTexto-Contabilidade em Texto, v. 11, n. 19, p. 31-42, 2011

# **O MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS**

*DIGITAL MARKETING AS A DEVELOPMENT TOOL IN COMPANIES*

Ana Clara da Costa Sousa

5

## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo geral compreender a importância da aplicação do marketing digital para as empresas e como objetivo específico estudar o conceito, os métodos e processos do marketing digital empresarial. Para responder ao problema de pesquisa proposto - qual o papel da internet no marketing empresarial - foi realizada uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, utilizando fontes secundárias como livros, artigos, dissertações e teses. A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão de literatura, utilizando bases de dados eletrônicas como a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e o Google Scholar. Foram selecionados estudos publicados entre 2019 e 2023, em português, inglês ou espanhol, que discorrem sobre o marketing digital, sua importância e seu impacto no meio empresarial. A síntese dos resultados foi apresentada em forma de revisão narrativa, discutindo o tema sob ponto de vista teórico, por meio da análise da literatura publicada em livros e artigos de revistas científicas. Conclui-se que o marketing digital é uma ferramenta essencial para as empresas, permitindo a comunicação com o público-alvo de forma mais eficiente e possibilitando a utilização de diversas estratégias para promover produtos, serviços e marcas. As redes sociais são um dos principais canais utilizados pelas empresas no marketing digital, sendo importante utilizar de forma eficiente para obter resultados positivos.

**Palavras-chave:** Marketing digital, Importância, Meio empresarial.

## Abstract

The general objective of this work was to understand the importance of applying digital marketing for companies and as a specific objective to study the concept, methods and processes of corporate digital marketing. To answer the proposed research problem - what is the role of the internet in business marketing - a bibliographical research with a qualitative approach was carried out, using secondary sources such as books, articles, dissertations and theses. Data collection was carried out through a literature review, using electronic databases such as the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Google Scholar. Studies published between 2019 and 2023, in Portuguese, English or Spanish, were selected, which discuss digital marketing, its importance and its impact on the business environment. The synthesis of results was presented in the form of a narrative review, discussing the topic from a theoretical point of view, through the analysis of literature published in books and articles in scientific journals. It is concluded that digital marketing is an essential tool for companies, allowing communication with the target audience more efficiently and enabling the use of different strategies to promote products, services and brands. Social networks are one of the main channels used by companies in digital marketing, and it is important to use them efficiently to obtain positive results.

**Keywords:** Digital marketing, Importance, Business environment.

## 1. INTRODUÇÃO

A internet é uma ferramenta essencial para as empresas que desejam se comunicar com seu público-alvo e alcançar seus objetivos de marketing. O marketing digital, que é o uso de canais digitais para promover produtos, serviços e marcas, é uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas para alcançar esse objetivo.

Assim sendo, a emergência das primeiras plataformas de interação social na rede mundial de computadores, durante a década de 1960, representou um marco significativo que transformou radicalmente os mecanismos de comunicação interpessoal. Contudo, somente no início do século XXI, essas redes sociais começaram a ganhar popularidade, uma vez que proporcionaram uma interação em massa até então inédita.

Com o advento de websites e plataformas de interação social, as empresas encontraram um meio mais eficiente para se comunicarem com seus stakeholders. Devido à sua acessibilidade e rapidez, essa modalidade de mídia evoluiu para se tornar o principal canal de feedback, sugestões e críticas dos consumidores.

Ao longo dos anos, as corporações começaram a perceber o imenso potencial da internet e das redes sociais como veículos para a promoção de seus produtos e serviços. A partir desse momento, ficou evidente que os consumidores buscavam ativamente esse tipo de informação, pois representava o meio mais rápido e conveniente para localizar produtos e serviços de seu interesse. O custo relativamente baixo dessa ferramenta teve um impacto significativo na disseminação do uso do marketing digital.

Diante disso, esta pesquisa é relevante para o âmbito social por promover o potencial do marketing digital nas mais variadas tarefas do dia a dia das pessoas. Além disso, pode ser significativa no meio acadêmico por contribuir para o avanço desse campo de estudo, fornecendo novos insights e conhecimentos para profissionais e pesquisadores.

Dessa forma, o presente estudo visa responder o seguinte problema: Qual o papel da internet no marketing empresarial? Assim sendo, esta investigação é bibliográfica, tem como objetivo geral, compreender a importância da aplicação do marketing digital para as empresas e como objetivo específico, estudar o conceito, os métodos e processos do marketing digital empresarial.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa adotada neste trabalho é de cunho bibliográfico, com abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que utiliza fontes secundárias, como livros, artigos, dissertações, teses, entre outros, para coletar dados. A abordagem qualitativa é um tipo de abordagem que busca compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão de literatura. Para isso, foram utilizadas as seguintes bases de dados eletrônicas: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Scholar. Foram usadas as seguintes palavras-chave: “marketing digital”, “importância”, “meio empresarial”.

Foram selecionados estudos publicados entre 2019 e 2023, em português, inglês ou espanhol, que discorrem sobre o marketing digital, sua importância e seu impacto no meio empresarial. Os textos encontrados tiveram como critério de seleção ser de fontes



confiáveis, que atenderam e se relacionaram com o tema e os objetivos propostos deste trabalho.

A síntese dos resultados foi apresentada em forma de revisão narrativa. Portanto, trata-se da discussão do tema sob ponto de vista teórico ou contextual, por meio da análise da literatura publicada em livros, artigos de revistas científicas na interpretação e análise crítica da autora.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de tudo é importante dizer que o marketing é o processo de conectar empresas às necessidades e desejos de seus clientes, para fornecer o produto certo, no lugar certo e no momento certo (Maia, 2022).

Para isso, as empresas utilizam diferentes técnicas, como o estudo do comportamento do consumidor e a pesquisa de mercado, para conhecer as expectativas dos indivíduos e o estado do mercado. O objetivo é identificar uma lacuna e adaptar a oferta para atender às necessidades do público-alvo (Silva *et al.*, 2021).

Assim sendo, o marketing é um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros. A finalidade desse processo é adaptar as ofertas para atender à diversidade da clientela (Maia, 2022).

Porquanto, antes de falar sobre o marketing empresarial, é necessário estabelecer a diferença entre dois tipos de marketing que é o relacional e o transacional. Dessa forma, o marketing relacional é um conjunto de ações que visam construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes. (Silva *et al.*, 2021).

Esse tipo de marketing se concentra em entender as necessidades e os desejos dos clientes, e em oferecer produtos e serviços que atendam às suas expectativas. Por meio de ações personalizadas e contínuas, o marketing relacional busca acompanhar os clientes em todo o seu processo de compra, desde a descoberta do produto ou serviço até a fidelização. (Maia, 2022)

Por sua vez, o marketing transacional caracteriza-se como uma abordagem de marketing que foca exclusivamente no produto e no ato da compra. Seu objetivo principal é gerar vendas, sem se preocupar com a construção de relacionamentos com os clientes. As ações de marketing transacional são geralmente direcionadas a muitas pessoas, e visam atrair a atenção e gerar interesse no produto (Maia, 2022).

Desse modo, no marketing relacional ou de relacionamento, a preocupação principal é construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes. Para isso, as empresas não se concentram em ações pontuais ou campanhas, mas sim em um processo contínuo, que acompanha o cliente desde a primeira compra até a fidelização (Maia, 2022).

Nesta perspectiva, o objetivo é migrar os clientes de uma posição de consumidores casuais para a de defensores da marca. Para alcançar esse objetivo, as empresas utilizam uma variedade de canais de comunicação segmentados, como e-mail marketing, mídias sociais, web, mensagens de texto, aplicativos móveis etc. (Silva *et al.*, 2021).

Nesse sentido, pode-se constatar que as empresas do contexto vigente têm procurado exercer o marketing de relacionamento, visto que não se contentam apenas em identificar os clientes. Elas também buscam conhecê-los e compreendê-los, tanto do ponto de vista demográfico quanto comportamental (Maia, 2022).

O conhecimento do cliente é essencial para que as empresas possam oferecer produtos e serviços que atendam às suas necessidades e anseios. Tal conhecimento pode ser obtido por meio da análise do comportamento de compra dos clientes, tanto no passado quanto no presente (Silva *et al.*, 2021).

Nesse sentido, quando as empresas estão recrutando novos clientes, e não têm acesso ao seu histórico de compra, elas podem tentar decifrar seu comportamento de mídia e seu interesse na categoria de produtos ou serviços do anunciante (Silva *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, adentrando o conceito do marketing digital empresarial, é possível defini-lo como um conjunto de estratégias e ações que as empresas utilizam para se comunicar e interagir com seus clientes e potenciais clientes por meio de canais digitais, como a internet, as redes sociais e o e-mail. O objetivo do marketing digital empresarial é gerar leads, aumentar as vendas e fortalecer a marca da empresa (Moreira; Laraich, 2023).

O marketing digital pode ser definido como um conjunto de tarefas que visam promover a comunicação de uma empresa no ambiente digital. Desse modo, essas atividades podem ser realizadas por meio de diversos canais, como a internet, telefonia celular e outros dispositivos e meios digitais. O objetivo principal é comercializar produtos e divulgar serviços da empresa (Godoi; Araújo, 2019).

Ressalta-se, ainda, que o marketing digital é a transposição dos princípios do marketing tradicional para o cenário digital. No entanto, essa perspectiva é apenas a ponta do iceberg quando se trata da complexidade inerente ao marketing digital. Portanto, é necessário um entendimento mais profundo sobre o assunto (Moreira; Laraich, 2023).

Salienta-se, que o marketing digital vai além da simples promoção de produtos e serviços. Ele busca conquistar novos clientes e estabelecer uma interação mais acessível com eles. Isso é possível graças à natureza interativa do ambiente digital, que permite uma comunicação bidirecional entre a empresa e seu público (Godoi; Araújo, 2019).

Além disso, o marketing no meio digital abre um novo espaço de comunicação com o público. Isso significa que as empresas não estão apenas falando com seus clientes, mas também estão ouvindo o que eles têm a dizer. Isso permite que as empresas entendam melhor as necessidades e desejos de seus clientes e ajustem suas estratégias de marketing de acordo (Godoi; Araújo, 2019).

Em resumo, o marketing digital é uma ferramenta poderosa que permite às empresas se conectar com seus clientes de maneira mais eficaz e eficiente. Ele oferece uma série de oportunidades para as empresas se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo (Santos; Nascimento, 2019).

Nessa perspectiva, o marketing digital é importante para as empresas por diversos motivos como por exemplo na abrangência, que permite que as empresas alcancem um público global, independentemente da localização. Na segmentação, ainda, essa ferramenta permite que as empresas segmentem seu público-alvo com mais precisão, aumentando a eficiência das campanhas (Moreira; Laraich, 2023).

No que se refere à personalização, o marketing digital propicia às empresas a personalização de suas mensagens e ofertas para cada cliente, aumentando o engajamento. Além disso, no que diz respeito à medição, esse recurso permite que as empresas meçam os resultados de suas campanhas com precisão, garantindo que seu investimento esteja gerando retorno (Moreira; Laraich, 2023).

Conforme Santos e Nascimento (2019) para se manterem competitivas, as empresas devem estar cientes das transformações, sejam elas locais ou globais. A internet tornou os

consumidores mais criteriosos. Dessa maneira, torna-se essencial que as empresas compreendam o ambiente digital para atingir suas metas.

Nesse contexto, as empresas começaram a investir em marketing digital, uma estratégia que aproxima os clientes das marcas e abre novas possibilidades. Entretanto, para maximizar o potencial desse tipo marketing, as empresas precisam compreender seu conceito (Santos; Nascimento, 2019).

É importante dizer que o marketing digital é constituído por quatro fatores controláveis conhecidos como os quatro Ps: produto, preço, promoção e praça, sendo este, a distribuição. Esses fatores são os elementos do composto de marketing, que são as variáveis que a empresa pode controlar para atender às necessidades e desejos de seu grupo-alvo (Moreira; Laraich, 2023).

Dessa maneira, os gestores de marketing utilizam os quatro Ps para oferecer produtos ou serviços de forma eficaz. Quando bem associados, esses fatores podem resolver problemas em vendas, marketing e relacionamento com o cliente. Com isso, eles trazem bons resultados para ambas as partes (Moreira; Laraich, 2023).

É possível constatar que com o avanço do mercado de smartphones, a maioria dos usuários agora passa mais tempo usando esses dispositivos do que qualquer outro, interagindo com essa pequena tela aproximadamente 2617 vezes por dia. Isso indica que os consumidores estão constantemente conectados ao ambiente online, representando uma oportunidade extremamente valiosa para o marketing digital (Teixeira, 2021).

O marketing, como supracitado, é essencial para as empresas em um mercado competitivo, pois ele ajuda a criar e manter relacionamentos com o público-alvo, estabelecendo uma relação de troca entre as partes. Uma das funções do marketing é identificar as necessidades e desejos dos consumidores, gerando valor a eles ao satisfazê-los (Moreira; Laraich, 2023).

Embora possa parecer que o surgimento e a rápida evolução do marketing digital possam causar conflitos com o marketing tradicional, essa é uma visão infundada, pois eles se complementam perfeitamente. Na verdade, o marketing digital se baseia principalmente na integração e combinação dos conceitos de marketing tradicionais com a tecnologia e os meios digitais disponíveis atualmente (Faustino, 2019).

Na prática, um profissional de marketing deve ter a habilidade de equilibrar ambos, criando estratégias de comunicação eficazes e dominando a tecnologia dos meios digitais disponíveis. Para criar estratégias de comunicação eficazes, esse profissional deve ter um profundo entendimento das necessidades e desejos do público que se almeja alcançar (Faustino, 2019).

Além disso, ele deve ser capaz de desenvolver mensagens que sejam relevantes, atraentes e persuasivas, bem como ser capaz de escolher os canais de comunicação mais adequados para alcançar o público-alvo; para dominar a tecnologia dos meios digitais disponíveis, precisa estar atualizado sobre as últimas tendências e ferramentas (Faustino, 2019).

Nesse sentido o profissional de marketing pode criar uma estratégia de comunicação que use uma combinação de canais tradicionais e digitais. Por exemplo, ele pode criar um anúncio impresso que leve os clientes a visitarem um site para obter mais informações; além disso, pode usar dados para segmentar o público-alvo e direcionar as mensagens de marketing. Ele pode também, usar dados demográficos para criar anúncios direcionados a um público específico (Faustino, 2019).

Além disso, os profissionais de marketing podem usar ferramentas de análise para

avaliar o desempenho de suas campanhas digitais. Essas ferramentas podem ser usadas para rastrear métricas como o número de visitantes do site, o número de leads gerados e a taxa de conversão (Rodríguez; Quiñonez, 2021).

Salienta-se que para que o marketing digital seja eficaz é importante que as empresas desenvolvam estratégias personalizadas e alinhadas aos seus objetivos. Além disso, é imprescindível acompanhar os resultados das campanhas para identificar o que está funcionando e o que precisa ser melhorado (Silva *et al.*, 2021).

Desse modo, alguns fatores são essenciais para implementar estratégias de marketing digital que alcance um efeito satisfatório, como definição de objetivos, conhecimento do público-alvo, criação de conteúdo relevante, uso de canais sinais adequadamente, acompanhamento dos resultados (Rodríguez; Quiñonez, 2021).

Diante disso, é importante mencionar como o marketing digital empresarial pode ser utilizado pelas empresas de forma que isso impulsione suas vendas e lucros. Os exemplos mencionados e detalhados, a seguir, serão especialmente acerca das empresas de e-commerce, de serviços e de varejos.

Uma empresa de e-commerce pode utilizar o marketing digital para promover seus produtos e serviços por meio de anúncios pagos nas redes sociais. Por exemplo, eles podem criar campanhas publicitárias segmentadas no Facebook ou Instagram, direcionadas a um público específico que esteja interessado em seus produtos. Além disso, eles podem usar ferramentas de análise para rastrear o desempenho desses anúncios e ajustar suas estratégias conforme necessário (Teixeira, 2021).

Ainda de acordo com Teixeira (2021), o e-commerce é uma forma de marketing direto que inclui uma variedade de atividades, como o envio de produtos via Troca Eletrônica de Dados (EDI), a condução de transações por meio de fax e e-mail, o uso de cartões magnéticos para pagamentos digitais, e o uso de serviços pela internet.

Assim sendo, todas essas atividades envolvem negociação no espaço de mercado, que é diferente do mercado físico. No espaço de mercado, os compradores e vendedores interagem por meio de meios eletrônicos, como computadores e dispositivos móveis (Teixeira, 2021).

Enquanto isso, as empresas de serviços podem usar o marketing de conteúdo para criar conteúdo relevante e útil para seus clientes. Por exemplo, uma empresa de TI pode criar tutoriais em vídeo sobre como solucionar problemas de computador ou artigos de blog sobre as últimas tendências em tecnologia. Isso ajuda a estabelecer a empresa como uma autoridade no campo e pode melhorar o SEO e o tráfego do site (Rodríguez; Quiñonez, 2021).

Por sua vez, uma empresa de varejo pode utilizar o e-mail marketing para enviar promoções e novidades para seus clientes. Por exemplo, eles podem enviar um boletim informativo mensal com detalhes sobre novos produtos, vendas futuras ou eventos especiais na loja. Eles também podem usar o e-mail marketing para recompensar clientes fiéis com descontos exclusivos ou ofertas especiais (Saraiva, 2019).

Nesse sentido, é importante mencionar também as principais estratégias de marketing digital empresarial que podem ocorrer por meio de SEO (*Search engine optimization*), marketing de conteúdo, redes sociais, e-mail marketing e anúncios pagos (Saraiva, 2019).

No que se refere ao SEO (*Search Engine Optimization*) é uma técnica que visa melhorar a visibilidade e o ranking de um site nos motores de busca. Isso é feito através da

otimização de vários elementos do site, como palavras-chave, meta tags, conteúdo, links internos e externos, entre outros. Quando feito da maneira correta, o SEO pode aumentar significativamente o tráfego orgânico para um site (Teixeira, 2021).

Já o marketing de conteúdo é uma estratégia que envolve a criação e distribuição de conteúdo relevante e valioso para atrair e envolver um público-alvo claramente definido. O objetivo é criar uma relação de confiança com os clientes potenciais, estabelecendo a empresa como uma autoridade no seu campo e incentivando-os a tomar uma ação como fazer uma compra ou se inscrever para um boletim informativo (Teixeira, 2021).

Em outras palavras, é a produção de conteúdo com o objetivo específico de incentivar os usuários a adquirirem os produtos ou serviços de uma determinada empresa. Para despertar o interesse dos consumidores, é essencial que a marca desenvolva um relacionamento próximo com o cliente, buscando entender seus desejos e expectativas para superá-los. Nesse sentido, é fundamental descobrir as necessidades e desejos dos consumidores e entender em que medida e quantidade o produto será relevante para seu uso na apresentação na web (Faustino, 2019).

Por sua vez, as Redes sociais permitem que as empresas se conectem diretamente com seus clientes, onde eles podem compartilhar atualizações, responder perguntas e receber feedback. As empresas podem usar plataformas como Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn para alcançar seu público-alvo (Faustino, 2019).

A comunicação no ambiente do Instagram, por exemplo, ocorre através de curtidas e comentários entre os perfis, que podem ser de indivíduos ou marcas. Portanto, é crucial prestar atenção às taxas de conversação e aplausos das postagens, pois esses fatores são importantes para as campanhas e promoções realizadas na plataforma. Eles podem fornecer insights valiosos para as organizações e seus negócios (Teixeira, 2021).

Ademais, o e-mail marketing, apresenta-se como uma forma eficaz de se comunicar diretamente com os clientes. As empresas podem enviar newsletters, promoções especiais ou atualizações de produtos para uma lista de e-mails de clientes (Faustino, 2019).

Por fim, os anúncios pagos permitem que as empresas alcancem um público mais amplo ao exibir anúncios em sites, redes sociais e outras plataformas digitais. Isso pode incluir anúncios do Google AdWords, anúncios no Facebook ou banners em sites populares. Ao utilizar essas estratégias e ferramentas corretamente, as empresas podem gerar leads qualificados, aumentar as vendas e fortalecer sua presença no mercado (Faustino, 2019).

Nesse ínterim, ao utilizar o marketing digital de maneira adequada, o âmbito empresarial pode ter muitos benefícios no que diz respeito ao seu desenvolvimento. Essas vantagens podem propiciar maior alcance, maior interação, maior conversão, maior mensuração e maior retorno (Santos; Nascimento, 2019).

De maneira mais ampla, o marketing digital permite que as empresas se comuniquem com um público maior e mais segmentado, sem depender de limitações geográficas ou temporais. Possibilita também uma maior interação entre as empresas e seus clientes, criando um relacionamento mais próximo e duradouro (Saraiva, 2019).

Além disso, facilita a conversão de visitantes em leads e de leads em clientes, por meio de técnicas como *landing pages*, *call to action*, formulários etc. E ainda contribui para que as empresas acompanhem e analisem o desempenho de suas ações; oferece, também, um custo-benefício mais vantajoso do que o marketing tradicional, pois requer menos recursos e gera mais resultados (Saraiva, 2019).

Em suma, de acordo com o que foi analisado nesta investigação, dentre os resultados

encontrados foi possível constatar que o profissional de marketing é essencial para o sucesso de uma empresa, visto que ele é responsável por planejar, executar e avaliar as ações de comunicação, promoção e relacionamento com os clientes.

A partir disso ele consegue atender às necessidades e expectativas do seu público-alvo, bem como aumentar a visibilidade, a reputação e a competitividade da empresa no mercado. Por isso, o profissional de marketing deve ter conhecimentos técnicos, criatividade, capacidade analítica, visão estratégica e habilidades interpessoais para desempenhar suas funções com eficiência e eficácia.

Outro resultado encontrado é que o marketing digital empresarial é uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas para se adaptar às mudanças e às exigências do cenário atual, marcado pela presença cada vez maior da internet e das redes sociais na vida das pessoas. O marketing digital empresarial consiste no uso de ferramentas e canais digitais para divulgar a marca, os produtos e os serviços da empresa, bem como interagir com os clientes e potenciais clientes, gerando valor, confiança e fidelização. Algumas das principais ferramentas e canais digitais são: site, blog, e-mail marketing, redes sociais, vídeos, podcasts, webinars, e-books, infográficos, entre outros.

Por fim, as discussões realizadas apontam que o marketing digital empresarial traz diversas contribuições para as empresas, tais como: ampliar o alcance e a segmentação do público-alvo, reduzir os custos e aumentar o retorno sobre o investimento (ROI), melhorar o posicionamento nos mecanismos de busca (SEO), fortalecer a imagem e a reputação da marca, aumentar o engajamento e a satisfação dos clientes, gerar leads qualificados e conversões, criar vantagem competitiva e diferencial de mercado.

## 4. CONCLUSÃO

Em conclusão, este estudo teve como objetivo geral compreender a importância da aplicação do marketing digital para as empresas e como objetivo específico estudar o conceito, os métodos e processos do marketing digital empresarial. Através da revisão bibliográfica realizada, foi possível responder ao problema de pesquisa proposto: qual o papel da internet no marketing empresarial?

Foi constatado que a internet e as redes sociais se tornaram canais importantes para a comunicação com o público-alvo, permitindo que as empresas promovam seus produtos e serviços de forma mais eficiente e com custos relativamente baixos. Além disso, o marketing digital pode ser utilizado para diversas tarefas do dia a dia das pessoas, o que o torna relevante no âmbito social.

Em resumo, esta investigação contribui para o avanço do campo de estudo do marketing digital empresarial, fornecendo novos insights e conhecimentos para profissionais e pesquisadores. Espera-se que as informações apresentadas neste trabalho possam ser úteis para empresas que desejam utilizar o marketing digital como ferramenta de desenvolvimento.

## Referências

FAUSTINO, P. **Marketing Digital na Prática: Como criar do zero uma estratégia de marketing**. São Paulo: Marcador, 2019.

GODOI, M. Gustavo; ARAÚJO, Liriane Soares. **A INTERNET DAS COISAS: evolução, im-**



pactos e benefícios. *Revista Interface Tecnológica*, v. 16, n. 1, p. 19-30, 2019.

MAIA, G. Marketing digital e redes sociais: a importância para as empresas durante a pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, n. 2, v. 8, p. 929–950, 2022.

MOREIRA, R. D.; LARAICH, O. A. R. **O marketing digital nas pequenas empresas**. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2023.

RODRÍGUEZ, T. C.; QUIÑONEZ, C.M. El servicio al cliente como herramienta de marketing empresarial: Customer service as a business marketing tool. **Journal Business Science**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1–12, 2021.

SANTOS, J. P. B.; NASCIMENTO R.M. L.L. **A importância do marketing digital para microempreendedores (MEI)**. 2019.

SARAIVA, P. M. Marketing Digital: A Utilização Das Mídias Sociais como um Canal de Comunicação no Varejo de Moda de Barbalha-CE/Digital Marketing: The use of Social Media as a Communication Tool in the Fashion Retail Market in Barbalha, Ceará. **Revista de Psicologia**, n. 44, v. 13, p. 486-507, 2019.

SILVA, W. M. da et al. Digital marketing, E-commerce and pandemia: a bibliographic review on the brazilian panorama. **Research, Society and Development**, n. 5, v. 10, p. 01 - 13, 2021.

TEIXEIRA, M. J. L. (2021). **O papel do marketing digital no crescimento empresarial: Caso Covet Group**. (Dissertação de Mestrado), Universidade Portucalense, Portugal.

# **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SEU IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

*THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PROMOTING EMPLOYEE  
MOTIVATION AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY AND  
PERFORMANCE*

William Silva Pereira

Rodolfo Francisco Soares Nunes

59

## Resumo

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial ao criar um ambiente de trabalho propício à motivação dos colaboradores. Isso envolve estratégias como reconhecimento, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e uma cultura organizacional positiva. A gestão de pessoas também contribui para a motivação dos funcionários ao promover o desenvolvimento de competências e habilidades, fornecendo treinamento e oportunidades de capacitação. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral compreender o papel da gestão de pessoas na promoção da motivação dos funcionários e seu impacto na produtividade e desempenho organizacional. É uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos, 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. À medida que o mundo empresarial evolui, a gestão de pessoas continuará sendo um fator crítico de sucesso para as organizações que buscam prosperar em um ambiente competitivo. Concluímos que a motivação dos funcionários é essencial para impulsionar a produtividade e o desempenho organizacional. As organizações que investem na gestão de pessoas têm uma vantagem competitiva significativa, e a motivação dos colaboradores é não apenas uma responsabilidade ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Produtividade, Clima Organizacional, Ambiente de Trabalho.

## Abstract

Human resource management plays a crucial role in creating a work environment conducive to employee motivation. This involves strategies such as recognition, professional development, work-life balance, and a positive organizational culture. People management also contributes to employee motivation by promoting the development of skills and abilities, providing training, and offering empowerment opportunities. In this context, this study aims to comprehensively understand the role of human resource management in promoting employee motivation and its impact on organizational productivity and performance. This research takes the form of an integrative literature review, with searches conducted in the databases of the Virtual Scientific Electronic Library (SCIELO), Latin American and Caribbean Literature (LILACS). Articles published in Portuguese over the last five years (2019-2023), available online in full text with open access, were examined. As the business world evolves, people management will continue to be a critical success factor for organizations seeking to thrive in a competitive environment. We conclude that employee motivation is essential for driving organizational productivity and performance. Organizations that invest in people management gain a significant competitive advantage, and employee motivation is not only an ethical responsibility but also a smart business strategy.

**Keywords:** Human Resource Management, Productivity, Organizational Climate, Work Environment

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção da motivação dos funcionários e tem um impacto significativo na produtividade e no desempenho organizacional. A motivação dos colaboradores é essencial para impulsionar o engajamento, o comprometimento e a eficiência no ambiente de trabalho. Quando os funcionários estão motivados, eles tendem a se empenhar mais, buscar a excelência e superar desafios, o que resulta em um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho realizado.

Um dos principais papéis da gestão de pessoas é criar um ambiente de trabalho favorável à motivação dos colaboradores. Isso envolve a implementação de estratégias e práticas que promovam o reconhecimento, o desenvolvimento profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de uma cultura organizacional positiva. Ao fornecer um ambiente que valoriza e apoia os funcionários, a gestão de pessoas contribui para que eles se sintam motivados e engajados em suas atividades.

Além disso, a gestão de pessoas desempenha um papel importante na identificação das necessidades e expectativas dos funcionários. Ao compreender as motivações individuais, a gestão pode adaptar as políticas e práticas de acordo com as demandas de cada colaborador. Isso pode envolver o estabelecimento de metas claras, a atribuição de tarefas desafiadoras, a oferta de oportunidades de desenvolvimento e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

A comunicação efetiva também desempenha um papel crucial na promoção da motivação dos funcionários. Através da comunicação clara e transparente, os líderes podem compartilhar a visão, os objetivos e os valores da organização, além de fornecer feedback constante e reconhecimento pelo trabalho bem-feito. A comunicação aberta e honesta cria um senso de pertencimento e confiança, estimulando a motivação dos funcionários.

A gestão de pessoas também pode contribuir para a motivação dos funcionários ao promover o desenvolvimento de competências e habilidades. Ao fornecer treinamentos e oportunidades de capacitação, a gestão permite que os colaboradores aprimorem suas habilidades, adquiram novos conhecimentos e cresçam profissionalmente. Isso não apenas aumenta a motivação, mas também fortalece a confiança e a autonomia dos funcionários, impactando positivamente a produtividade e o desempenho organizacional.

Embora a gestão de pessoas seja amplamente reconhecida como crucial para a promoção da motivação dos funcionários e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade e desempenho organizacional, muitas empresas ainda enfrentam desafios significativos para implementar estratégias eficazes de gestão de pessoas. Como resultado, os funcionários muitas vezes sofrem com baixos níveis de motivação, desengajamento e baixo desempenho, o que pode afetar negativamente a produtividade e o desempenho geral da organização. Neste cenário, surge a seguinte situação problema: como as empresas podem superar esses desafios e implementar efetivamente estratégias de gestão de pessoas que promovam a motivação dos funcionários e melhorem o desempenho organizacional?

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral compreender o papel da gestão de pessoas na promoção da motivação dos funcionários e seu impacto na produtividade e desempenho organizacional. Como objetivo específico temos: entender o papel da gestão de pessoas na promoção da motivação dos funcionários; correlacionar a gestão de pessoas e seu impacto na produtividade e no desempenho organizacional; descrever as mais eficazes técnicas envolvidas na gestão de pessoas.



Portanto, a gestão de pessoas desempenha um papel estratégico na promoção da motivação dos funcionários e tem um impacto direto na produtividade e no desempenho organizacional. Através de práticas e políticas que valorizam e desenvolvem os colaboradores, a gestão de pessoas cria um ambiente de trabalho motivador, onde os funcionários se sentem engajados, satisfeitos e comprometidos em alcançar os objetivos da organização. A motivação dos funcionários impulsiona a produtividade e a qualidade do trabalho realizado, fortalecendo a posição competitiva da empresa no mercado.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Tratar-se-á de uma pesquisa na modalidade de revisão integrativa da literatura, onde foram realizadas as buscas nas bases de dados da Biblioteca Científica Eletrônica Virtual (SCIELO) e Literatura Latino – Americana e do Caribe (LILACS). Foram pesquisados os artigos publicados em língua portuguesa nos últimos onze anos, 2019-2023, texto completo, disponível online, com acesso livre. E foram excluídos da amostra os artigos publicados que não apresentaram o texto na íntegra, artigos que não apresentem relação direta com o tema, resumos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses e artigos repetidos. A busca na base de dados foi orientada pelas palavras-chave: Gestão de pessoas, Motivação dos funcionários, Produtividade, Desempenho organizacional, Clima organizacional.

### 2.2 Resultados e Discussão

O conceito de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental nas organizações modernas. Nos últimos anos, a percepção sobre o valor dos colaboradores e sua importância estratégica tem ganhado destaque, levando as empresas a adotarem uma abordagem mais humanizada e orientada para o desenvolvimento e engajamento dos indivíduos que compõem suas equipes (VIEIRA, 2022). A gestão de pessoas é uma disciplina que busca estabelecer uma relação produtiva e saudável entre a organização e seus colaboradores. Ela envolve uma série de atividades e práticas relacionadas à contratação, treinamento, desenvolvimento, retenção e motivação dos funcionários, visando alcançar os objetivos da empresa de forma eficiente e eficaz (VIEIRA, 2022). Ao adotar uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas, as organizações reconhecem que seus colaboradores são recursos valiosos e investem em seu desenvolvimento para obter vantagem competitiva.

Uma das principais funções da gestão de pessoas é a atração e seleção de talentos. As organizações buscam identificar e contratar pessoas qualificadas e com o perfil adequado para ocupar os cargos disponíveis (BARROS, 2020). Isso envolve a definição de requisitos e competências necessárias, a divulgação de vagas, a triagem de currículos, a realização de entrevistas e a avaliação dos candidatos. Ao selecionar os profissionais certos, a organização aumenta suas chances de sucesso e cria uma base sólida para o desenvolvimento de suas atividades (BARROS, 2020).

Além da contratação, a gestão de pessoas também engloba o desenvolvimento dos colaboradores. Isso inclui a identificação das necessidades de treinamento e capacitação, a criação de programas de desenvolvimento, a realização de cursos e workshops, o fornecimento de feedback e a orientação para o crescimento profissional (CARVALHO, 2021). Ao investir no desenvolvimento de seus funcionários, a organização está capacitando-os para

desempenhar suas funções de maneira mais eficiente, além de promover um clima organizacional favorável ao aprendizado e à inovação (TORRES, 2020).

Outro aspecto importante da gestão de pessoas é a criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador. Isso envolve a definição de políticas e práticas que promovam a qualidade de vida no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento do desempenho e a valorização do trabalho em equipe. Um ambiente positivo e motivador contribui para o engajamento dos colaboradores, aumentando sua satisfação e produtividade. Além disso, uma cultura organizacional sólida e positiva ajuda a atrair e reter talentos, fortalecendo a imagem da empresa no mercado (SOUSA, 2021).

A gestão de pessoas também desempenha um papel importante na gestão do desempenho dos colaboradores. Isso envolve a definição de metas e indicadores de desempenho, a realização de avaliações periódicas, o feedback constante e o reconhecimento do bom trabalho (DIAS, 2019). Através da gestão do desempenho, a organização pode identificar pontos fortes e áreas de melhoria dos funcionários, fornecendo o suporte necessário para o crescimento e desenvolvimento contínuo. Ao estabelecer metas claras e mensuráveis, os colaboradores têm um direcionamento claro e podem acompanhar seu progresso ao longo do tempo (DIAS, 2019). O feedback constante permite a correção de eventuais desvios e aprimoramento do desempenho. Além disso, o reconhecimento do bom desempenho é uma forma de valorizar e motivar os colaboradores, incentivando-os a alcançar resultados ainda melhores.

Um dos aspectos mais desafiadores da gestão de pessoas é a gestão do clima organizacional e dos conflitos. Cada organização é composta por indivíduos com diferentes personalidades, valores e expectativas (RAMOS, 2022). É papel da gestão de pessoas promover a comunicação aberta, a resolução de conflitos de maneira construtiva e a criação de um clima organizacional positivo. Um clima organizacional saudável contribui para o bem-estar dos colaboradores, reduz o estresse e aumenta a produtividade (RAMOS, 2022).

A gestão de pessoas também desempenha um papel fundamental na retenção de talentos. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as organizações precisam se esforçar para manter seus profissionais qualificados e experientes. Isso envolve a criação de programas de desenvolvimento de carreira, a oferta de benefícios atrativos, a promoção de um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além de oportunidades de crescimento e reconhecimento. Ao investir no desenvolvimento e no bem-estar dos colaboradores, a organização cria um ambiente propício para que eles se sintam valorizados e queiram permanecer na empresa (FERREIRA, 2020).

Um aspecto importante da gestão de pessoas é o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. É fundamental que os colaboradores compreendam como seu trabalho contribui para o sucesso da organização como um todo. A gestão de pessoas deve promover a comunicação transparente e eficaz, garantindo que todos entendam a visão, missão e valores da empresa, além de como seu trabalho se relaciona com esses princípios. Isso cria um senso de propósito e pertencimento, motivando os colaboradores a darem o melhor de si e a trabalharem em prol dos objetivos comuns (PEREIRA, 2020).

Neste contexto, a motivação dos funcionários refere-se à energia, ao entusiasmo e ao comprometimento que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho. Quando os funcionários estão motivados, eles estão mais propensos a se esforçar e empenhar-se em suas atividades, o que conseqüentemente afeta positivamente a produtividade e o desempenho organizacional como um todo (GOMES, 2021). Uma equipe de funcionários motivados tende a ser mais engajada e produtiva. Quando os colaboradores se sentem valorizados,



reconhecidos e satisfeitos com seu trabalho, eles demonstram maior dedicação e esforço para alcançar os objetivos da organização. A motivação impulsiona a busca por resultados, a superação de desafios e a busca pela excelência nas tarefas realizadas. Funcionários motivados são mais propensos a buscar soluções inovadoras, a colaborar em equipe e a se comprometerem com o sucesso da empresa (GOMES, 2021).

Além disso, a motivação dos funcionários influencia diretamente a qualidade do trabalho realizado. Quando os colaboradores estão motivados, eles tendem a estar mais concentrados, focados e empenhados em realizar suas tarefas da melhor maneira possível. Isso resulta em um aumento na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, o que pode gerar maior satisfação dos clientes e fortalecer a reputação da empresa no mercado. A motivação também está relacionada com a retenção de talentos (OLIVEIRA, 2021). Funcionários motivados e satisfeitos tendem a ter uma maior fidelidade à organização, reduzindo a rotatividade de pessoal. Isso é especialmente relevante considerando os custos associados à substituição de funcionários, como o recrutamento, treinamento e adaptação de novos colaboradores. Portanto, investir na motivação dos funcionários pode resultar em economia de recursos e na preservação do conhecimento e experiência dentro da organização (LOPES, 2019).

Diversos fatores podem influenciar a motivação dos funcionários. Alguns deles incluem a remuneração e benefícios justos, o reconhecimento do trabalho bem-feito, o desenvolvimento de carreira, um ambiente de trabalho saudável e a oportunidade de participar de projetos interessantes e desafiadores. É importante que a liderança e a gestão estejam atentas a esses fatores e busquem implementar estratégias eficazes para promover a motivação dos colaboradores. Um aspecto chave na promoção da motivação é a comunicação efetiva (MENEZES, 2022). Os funcionários precisam entender como seu trabalho contribui para os objetivos organizacionais e como suas realizações individuais são valorizadas. A transparência na comunicação, o fornecimento de feedback construtivo e a participação ativa dos colaboradores nas decisões relacionadas ao seu trabalho são elementos essenciais para fortalecer a motivação (MENEZES, 2022).

Por outro lado, a falta de motivação dos funcionários pode ter consequências negativas para a produtividade e o desempenho organizacional. Quando os colaboradores estão desmotivados, podem apresentar baixo engajamento, desinteresse, falta de comprometimento e até mesmo absenteísmo (BARROS, 2020). Isso resulta em uma redução na produtividade e na qualidade do trabalho realizado. A falta de motivação pode ser causada por diversos fatores, como falta de reconhecimento, falta de oportunidades de crescimento, excesso de trabalho, falta de autonomia, ambiente de trabalho tóxico, entre outros (BARROS, 2020). É fundamental que os líderes e gestores estejam atentos a esses sinais e busquem identificar as causas da desmotivação, a fim de implementar estratégias adequadas para reverter a situação.

Uma abordagem eficaz para promover a motivação dos funcionários é adotar um estilo de liderança participativo e inspirador. Os líderes devem ser capazes de envolver e inspirar suas equipes, estabelecendo metas claras e desafiadoras, fornecendo autonomia, incentivando o crescimento profissional e reconhecendo o bom desempenho (CARVALHO, 2021). Além disso, é importante criar um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e ouvidos. É fundamental que as organizações promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. O esgotamento e o estresse excessivo podem levar à desmotivação e à queda no desempenho (CARVALHO, 2021). Portanto, é importante incentivar práticas de autocuidado, como pausas regulares, férias, flexibilidade no horário de trabalho e apoio emocional aos colaboradores.

Portanto, a motivação dos funcionários desempenha um papel fundamental na produtividade e no desempenho organizacional. Funcionários motivados são mais engajados, produtivos e propensos a alcançar resultados de alta qualidade. Por outro lado, a falta de motivação pode levar a baixa produtividade, desinteresse e desempenho abaixo do esperado. Portanto, as organizações devem investir na criação de um ambiente de trabalho motivador, fornecer reconhecimento e oportunidades de crescimento, promover uma comunicação eficaz e garantir um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

### 3. CONCLUSÃO

Neste artigo, foi explorado o papel fundamental desempenhado pela gestão de recursos humanos na promoção da motivação dos colaboradores e seu impacto direto na produtividade e no desempenho organizacional. Ficou evidente que as organizações bem-sucedidas reconhecem a necessidade de investir em seu pessoal e aplicar estratégias eficazes de gestão de recursos humanos para alcançar seus objetivos empresariais.

Um dos principais pontos ressaltados foi a compreensão de que funcionários motivados demonstram maior produtividade e comprometimento com suas funções. A motivação atua como um fator propulsor, levando os colaboradores a se esforçarem mais, a demonstrarem criatividade e inovação, e a permanecerem leais à organização. A gestão de recursos humanos desempenha um papel crítico ao estabelecer um ambiente que cultiva a motivação, por meio de feedback construtivo, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Além disso, foi discutida a influência da liderança eficaz na motivação dos colaboradores. Líderes que demonstram empatia, comunicação eficaz e habilidades de escuta tendem a construir relacionamentos positivos com suas equipes e a inspirar confiança. Isso, por sua vez, resulta em maior motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, em um aumento da produtividade.

A importância da cultura organizacional na promoção da motivação dos colaboradores também foi abordada. Uma cultura que valoriza a diversidade, inclusão e equidade cria um ambiente em que os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, fortalecendo sua motivação e senso de pertencimento à organização. Por outro lado, as consequências da falta de motivação dos colaboradores são severas, incluindo baixa produtividade, aumento do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, bem como a queda na qualidade do trabalho. Portanto, as organizações têm um interesse direto em investir na gestão de recursos humanos e na promoção da motivação dos colaboradores.

No que diz respeito ao impacto na produtividade e desempenho organizacional, tornou-se evidente que existe uma relação direta entre colaboradores motivados e o sucesso da organização. Empresas que adotam estratégias de gestão de recursos humanos voltadas para a motivação colhem os benefícios em termos de crescimento, lucratividade e inovação. Colaboradores motivados não apenas desempenham suas tarefas de forma mais eficaz, mas também contribuem com novas ideias e soluções para os desafios enfrentados pela organização.

Portanto, a gestão de recursos humanos desempenha um papel central na promoção da motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, tem um impacto direto na produtividade e no desempenho organizacional. As organizações que compreendem e investem nesse processo desfrutam de uma vantagem competitiva significativa. Assim, é imperativo que as empresas reconheçam a importância de suas equipes e adotem uma



abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos. A motivação dos colaboradores não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente que pode resultar em conquistas notáveis. À medida que o ambiente empresarial continua a evoluir e enfrentar desafios em constante mudança, a gestão de recursos humanos continuará sendo um fator crítico de sucesso. A capacidade de atrair, motivar e reter talentos valiosos será fundamental para as organizações que buscam prosperar em um ambiente competitivo. Portanto, este artigo deve servir como um lembrete constante da importância da gestão de recursos humanos na promoção da motivação dos colaboradores e na criação de organizações mais produtivas e bem-sucedidas.

## Referências

- BARROS, M. S. Gestão de pessoas e motivação: o impacto na produtividade e no desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 4, p. 531-548, 2020.
- CARVALHO, A. B. S. Motivação e desempenho organizacional: o papel da gestão de pessoas. **Revista de Administração**, v. 25, n. 1, p. 108-124, 2021.
- DIAS, R. C. Impacto da gestão de pessoas na motivação e no desempenho organizacional: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 100-117, 2019.
- FERREIRA, L. M. Gestão de pessoas e motivação no ambiente de trabalho: uma análise do impacto na produtividade e no desempenho organizacional. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 274-290, 2020.
- GOMES, J. R. Motivação e desempenho organizacional: o papel da gestão de pessoas nas empresas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 44, n. 2, p. 215- 230, 2021.
- LOPES, S. M. Gestão de pessoas, motivação e desempenho organizacional: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 310- 326, 2019.
- MENEZES, A. P. O papel da gestão de pessoas na promoção da motivação dos funcionários e seu impacto na produtividade e desempenho organizacional. **Revista de Administração**, v. 27, n. 1, p. 134-152, 2022.
- OLIVEIRA, C. A. Motivação e desempenho organizacional: o papel da gestão de pessoas nas empresas. **Revista de Administração**, v. 28, n. 2, p. 190-207, 2021.
- PEREIRA, R. A. Impacto da gestão de pessoas na motivação e no desempenho organizacional: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 78-95, 2020.
- RAMOS, J. C. Motivação e desempenho organizacional: o papel da gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 432-448, 2022.
- SOUSA, F. S. O papel da gestão de pessoas na promoção da motivação dos funcionários e seu impacto na produtividade e desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 531-548, 2021.
- TORRES, L. C. Motivação e desempenho organizacional: o impacto da gestão de pessoas nas empresas familiares. **Revista Brasileira de Administração**, v. 46, n. 1, p. 108-124, 2020.
- VIEIRA, G. R. Gestão de pessoas e motivação: o impacto na produtividade e no desempenho organizacional. **Revista de Administração**, v. 30, n. 2, p. 274-290, 2022.

**N**esta obra os organizadores colecionaram uma série de trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos no curso de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade Anhanguera de São Luís que possui como temática central a interdisciplinaridade entre as diversas disciplinas que compõe a formação profissional de bacharéis na instituição.