

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 01-04, fev. 2024

Saber Humano

Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E-ISSN 2446-6298
Edição Especial: Cadernos de Iniciação Científica
- “Eu vejo, eu faço”, p. 01-04, fev. 2024
Restinga Sêca, RS.



Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti
Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca- RS Cep: 97200-000
Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139
saberhumano@faculdadeam.edu.br www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh

Licença Creative Commons



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional.
É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.
Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:



Corpo Editorial

Editor-Chefe

Dr. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editora para a Edição Especial

Doutoranda Rafaela Tagliapietra, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editores Adjuntos

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editor Gerente

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editor de Layout

Breno Prado da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Consultoria SEER/OJS

Lepidus Tecnologia, Brasil.

Conselho Editorial

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergipe-UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC-SP, São Paulo-SP, Brasil.

Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUCRS, Porto Alegre-RS, Brasil.

Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Esp. Horácio Chikota, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Dra. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Luterana do Brasil-ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Mario Fernando de Mello, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS, Brasil

Dr. Ricardo Schaefer, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Siegfried Muñoz van Lamoén, Universidade de Playa Ancha de Ciencias de la Educación-UPLA, Valparaíso, Chile.

Me. Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Assessores Científicos/Avaliadores

Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Campina Grande, PB; Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, Campina Grande-PB; UNIFACISA, Campina Grande-PB, Brasil.

Me. Felipe Dalenogare Alves, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Clarissa Mazon Miranda, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS, Brasil.

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil.

Me. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Paulo André Nogueira Lima, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Dra. Ana Marli Bulegon, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas-UFPel, Pelotas-RS, Brasil.

Me. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS-Unijuí, RS, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Me. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto-FAISA, Santo Augusto-RS, Brasil.

Me. Rosane Maria Neves, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC-Campus Gaspar, Gaspar-SC, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 01-04, fev. 2024

Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti
Faculdade – Edição Especial: Cadernos de Iniciação
Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 01-04, fev. 2024 –
Restinga Sêca: Antonio Meneghetti Faculdade, 2024. 439 p.:
il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista Científica da Antonio
Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol.
13, n. 23, em formato impresso, passou a publicar apenas na versão
On-line.

Modo de acesso World Wide Web:
<<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>>.

ISSN: 2178-7689
E-ISSN: 2446-6298

Qualis B2. 1. Ontopsicologia 2. Administração 3. Sistema de informação
4. Direito 5. Educação I. 6. Interdisciplinar. 7. Filosofia. Faculdade
Antonio Meneghetti Bibliotecário Responsável: Claudiane
Weber. CRB- 10/191



Editorial

Prezado leitor,

A partir da iniciativa interdisciplinar e inovadora proposta pelos cursos de graduação de Administração e Ciências Contábeis, temos a imensa satisfação de apresentar o 2º Caderno Especial do Projeto Eu vejo, Eu faço! A edição de 2024 contempla estudos produzidos por futuros administradores e profissionais da contabilidade que entenderam o valor da pesquisa científica para o fortalecimento da sua formação pautada na ação. O trabalho e o estudo são dois dos pilares aplicados na trajetória de formação do acadêmico que integra os cursos da Antonio Meneghetti Faculdade, concebendo espaço para que o acadêmico alie o que vivencia na sua realidade profissional com os conteúdos debatidos em sala de aula. Por meio do estudo conectado à realidade individual de cada acadêmico, permite-se a potencialização do processo de ensino-aprendizagem e, portanto, eleva-se o perfil do administrador e do profissional da contabilidade entregues ao mercado de trabalho.

Diante de um mercado altamente dinâmico e competitivo com que nos deparamos atualmente, as instituições buscam, cada vez mais, profissionais que façam a diferença, atentando-se a cada detalhe da sua atividade profissional para alcançar patamares superiores de desempenho. Desse modo, buscando tal distinção aos acadêmicos, o Projeto está no seu quarto ano de existência e tem o orgulho de compartilhar mais frutos de um belo trabalho desenvolvido pelos alunos em parceria com seus professores, com os negócios locais e com a Faculdade. Os artigos desenvolvidos são resultado de problemas reais vivenciados cotidianamente pelas organizações em que os acadêmicos atuam e compartilhados por outros inúmeros negócios ou por temáticas que são de curiosidade dos acadêmicos no desenvolvimento de suas respectivas atividades profissionais enquanto administradores e contabilistas.

Seguindo essas duas diretrizes, os acadêmicos conceberam publicações científicas em temas que contemplaram as quatro grandes áreas da Administração, assim como as diferentes especialidades de atuação do profissional da Contabilidade. Assim, os trabalhos

perpassaram por reflexões que emergiram de situações críticas para o contexto empresarial e para a atuação do profissional que tem as organizações como objeto de trabalho e de estudo. Portanto, entendemos que essa é uma contribuição sólida para a formação de acadêmicos de Administração e de Ciências Contábeis e para a potencial resolução de problemas de empresas que buscam compreender seus dilemas cotidianos. Convidamos a todos para uma excelente leitura e desejamos que nossos trabalhos possam servir de guia para a condução do processo decisório nas organizações em que atua!!

Equipe do Projeto

Coordenadores: Prof. Me. Hamlet Simon Xavier, Prof^ª. Me. Leandra Calegare Meneghetti e Prof^ª. Me. Rafaela Tagliapietra.

Monitores: Dieni Cristine Priebe, Maicon Boeck Pfeifer e Caroline de Souza Becker.

Curso de Bacharelado em Administração e em Ciências Contábeis da Antonio Meneghetti Faculdade

Cordiais Saudações,

Prof.^ª Doutoranda Rafaela Tagliapietra

Editora de seção especial

Prof. Dr. Bruno Fleck da Silva

Editor-chefe



A importância da cultura organizacional no ambiente remoto: um estudo sobre práticas de adesão da cultura da empresa em um cenário de *home office*

Gustavo Scotta¹

Resumo: Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a COVID-19 como uma pandemia mundial, com isso, diversas medidas restritivas tiveram que ser tomadas em várias partes do mundo com o objetivo de diminuir a circulação do coronavírus e o número de pessoas infectadas. Após isso, por haver uma vasta lista de recomendações tratadas pela OMS, os órgãos empresariais precisaram criar alternativas de trabalho onde seus colaboradores pudessem se manter seguros em suas casas, adotando assim o formato *home office*. Com os colaboradores tendo que trabalhar de suas casas, ausentando-se do ambiente físico dos escritórios, o trabalho remoto acabou se tornando cada vez mais presente na sociedade, quebrando paradigmas de sistematização e padronização de técnicas de vanguarda para, assim, inserir uma nova era de pensamento referente ao que é trabalho na contemporaneidade. Com isso, a cultura organizacional das empresas, constituídas por crenças, valores e normas, parte para um caminho de reformulação mais do que de preocupação, já que no contexto atual não existiria um prazo de encerramento da pandemia, como também de uma possível volta do trabalho presencial. A partir do momento que o colaborador deixa a empresa e parte para trabalhar de sua casa nasce um grande problema, as empresas precisam começar a elaborar técnicas de adesão à cultura organizacional, mesmo de longe. Por esse motivo, nasce a necessidade da existência desta pesquisa, uma vez que, diante do cenário presente, o *home office* irá acabar cada vez mais se fazendo presente na conjuntura atual. Frente ao contexto apresentado, fixou-se o seguinte objetivo de pesquisa: investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do teletrabalho. Como diretriz metodológica, este estudo se caracteriza como do tipo descritivo, quantitativo e aplicado. Os resultados obtidos mostram, de modo geral, que, entre as dimensões abordadas, a que possui o maior score é a de recompensa e treinamento, onde os respondentes apontaram a relação de treinamento altamente ligada com a recompensa dos seus resultados, e o menor score é a de profissionalismo competitivo que mostra que a competitividade é um ponto que pode vir a ser trabalhado dentro dos negócios.

Palavras-chave: cultura organizacional; *home office*; ambiente remoto.

The importance of organizational culture in the remote environment: a study on company culture adherence practices in a home office scenario

Abstract: In March 2020, the World Health Organization (WHO) defined COVID-19 as a global pandemic, as a result, several restrictive measures had to be taken in various parts of the world with the aim of reducing the circulation of the coronavirus and the number of infected people. After this, as there was a vast list of recommendations addressed by the WHO, business bodies needed to create work alternatives where their employees could remain safe in their homes, thus adopting the home office format. With employees having to work from their homes, away from the physical environment of offices, remote work ended up becoming increasingly present in society, breaking paradigms of systematization and standardization of cutting-edge techniques, thus entering a new era of thought regarding what work is in contemporary times. With this, the organizational culture of companies, made up of beliefs, values and norms, sets out

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: guscotta24@gmail.com.

on a path of reformulation rather than concern, since in the current context, there would be no deadline for ending the pandemic, as well as a possible return to work. in person. From the moment the employee leaves the company and goes to work from home, a big problem arises. Companies need to start developing techniques to adhere to the organizational culture, even from afar. For this reason, the need for this research arises, since, given the current scenario, the home office will end up becoming more and more present in the current situation. Given the context presented, the following research objective was set: to investigate the importance of the presence of elements of organizational culture for the development of teleworking. As a methodological guideline, this study is characterized as descriptive, quantitative and applied. The results obtained show, in general, that, among the dimensions addressed, the one with the highest score is reward and training, where respondents pointed out the training relationship is highly linked to the reward of its results and the lowest score is the of competitive professionalism that shows that competitiveness is an issue that can be worked on within business.

Keywords: organizational culture; home office; remote environment.

La importancia de la cultura organizacional en el entorno remoto: un estudio sobre las prácticas de adhesión a la cultura empresarial en un escenario de home office

Resumen: En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) definió al COVID-19 como una pandemia global, por lo que se debieron tomar varias medidas restrictivas en varias partes del mundo con el objetivo de reducir la circulación del coronavirus y el número de personas infectadas. Posteriormente, al existir una amplia lista de recomendaciones abordadas por la OMS, las entidades empresariales necesitaron crear alternativas laborales donde sus empleados pudieran permanecer seguros en sus hogares, adoptando así el formato de home office. Al tener los empleados que trabajar desde sus casas, alejados del entorno físico de las oficinas, el trabajo remoto acabó haciéndose cada vez más presente en la sociedad, rompiendo paradigmas de sistematización y estandarización de técnicas de vanguardia, entrando así en una nueva era de pensamiento sobre qué es el trabajo. en la época contemporánea. Con esto, la cultura organizacional de las empresas, compuesta por creencias, valores y normas, emprende un camino de reformulación más que de preocupación, ya que en el contexto actual, no habría plazo para poner fin a la pandemia, así como un posible regreso al trabajo en persona. Desde el momento en que el empleado deja la empresa y se va a trabajar desde casa, surge un gran problema: las empresas deben empezar a desarrollar técnicas para adherirse a la cultura organizacional, incluso desde lejos. Por este motivo surge la necesidad de esta investigación, ya que, dado el escenario actual, el home office acabará haciéndose cada vez más presente en la situación actual. Dado el contexto presentado, se planteó el siguiente objetivo de investigación: investigar la importancia de la presencia de elementos de la cultura organizacional para el desarrollo del teletrabajo. Como directriz metodológica, este estudio se caracteriza por ser descriptivo, cuantitativo y aplicado. Los resultados obtenidos muestran, en general, que, entre las dimensiones abordadas, la de mayor puntuación es la recompensa y la formación, donde los encuestados señalaron que la relación de formación está muy ligada a la recompensa de sus resultados y la puntuación más baja es la de competitividad. profesionalidad que demuestra que la competitividad es un tema que se puede trabajar dentro de las empresas.

Palabras clave: cultura de la organización; oficina en casa; entorno remoto.

1 Introdução

Em 31 de dezembro de 2019, a World Health Organization (WHO) ou, em português, Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre um surto de

pneumonia em Wuhan, na República Popular da China. Entretanto, foi em 7 de janeiro de 2020 que as autoridades chinesas divulgaram que esse surto era causado por um novo tipo de coronavírus, o qual recebeu o nome de SARS-CoV-2 e foi identificado como causador da doença COVID-19.

Logo em seguida, no dia 11 de março de 2020 a OMS caracteriza a situação da COVID-19 como pandemia, ou seja, foram identificados surtos da doença em vários lugares do mundo. Com isso, diversas medidas restritivas tiveram que ser tomadas em várias partes do mundo, de forma compulsória, com o objetivo de diminuir a circulação do coronavírus e o número de pessoas infectadas.

Após isso, por haver uma vasta lista de recomendações tratadas pela OMS referente ao tratamento da chegada de uma pandemia, inúmeras empresas, estabelecimentos e locais públicos precisaram fechar suas portas e manter seus funcionários em casa, evitando o grande número de ocupação de pessoas em lugares compartilhados, prezando a saúde de todos.

Diante disso, os órgãos empresariais precisaram criar alternativas de trabalho onde seus colaboradores pudessem se manter seguros em suas casas, diante de tal contexto tão preocupante. Sendo assim, uma maneira estipulada de sequência do trabalho nas empresas foi a adesão ao trabalho remoto, tão bem conhecido como *home office*.

Com os colaboradores tendo que trabalhar de suas casas, ausentando-se do ambiente físico dos escritórios, o trabalho remoto acabou tornando-se cada vez mais presente na sociedade, quebrando paradigmas de sistematização e padronização de técnicas de vanguarda para, assim, inserir uma nova era de pensamento referente ao que é trabalho na contemporaneidade.

Com isso, a cultura organizacional das empresas, constituídas por crenças, valores e normas parte para um lado muito mais de reformulação do que de preocupação, já que no até então contexto, não existiria um prazo de encerramento da pandemia, como também de uma possível volta do trabalho presencial.

A partir do momento que o colaborador deixa a empresa e parte para trabalhar de sua casa nasce um problema: as empresas precisam começar a elaborar técnicas de adesão à cultura da empresa, mesmo de longe. Essas técnicas garantem que os colaboradores se sintam parte do negócio e com essa sensação, poderem entregar um trabalho de qualidade que o mercado tanto exige. Por esse motivo, nasce a necessidade da existência desse

projeto de pesquisa, uma vez que diante do contexto presente, o *home office* irá acabar cada vez mais se fazendo presente na conjuntura atual.

Frente ao contexto apresentado, fixou-se o seguinte objetivo de pesquisa: investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do teletrabalho. Como objetivos específicos, este estudo busca identificar a percepção de elementos da cultura organizacional no trabalho remoto e interpretar os resultados relacionadas à cultura organizacional através da Escala IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional).

Como diretriz metodológica, este estudo se caracteriza como do tipo descritivo, qualitativo e aplicado, sendo operacionalizado por uma revisão da literatura que auxiliou na análise aprofundada acerca da importância da cultura organizacional no ambiente remoto, bem como uma coleta de dados empírica desenvolvida com profissionais que atuam em contextos de negócios que têm a presença do trabalho remoto como opção de desenvolvimento das suas atividades laborais.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Cultura Organizacional

A cultura muito se baseia em várias definições, uma vez que ela é responsável por manifestar influência e união de membros em uma organização. De maneira prática, a cultura de uma organização consiste nos valores, normas e crenças, sendo compreendida como a força da ação e do comportamento dos colaboradores.

De acordo com Dias (2013), o conceito de cultura se define como valores, crenças, hábitos, ideologias e costumes que surgem da interação social, compartilhada entre os indivíduos da organização. Essas crenças, valores formalizam padrões de comportamento coletivos criando uma identidade entre os membros e identificando-os com a organização à qual pertencem e, ainda, os diferenciando das demais.

Segundo Schein (1992), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Para Chiavenato (2020), a cultura organizacional é a união de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Para o autor, a cultura dentro de uma organização representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas que são compartilhadas por todos os membros da organização. Ou seja, acredita-se que as pessoas irão agir e interagir de uma determinada maneira a partir do momento que elas conseguem internalizar a cultura daquele ambiente em que estão inseridas.

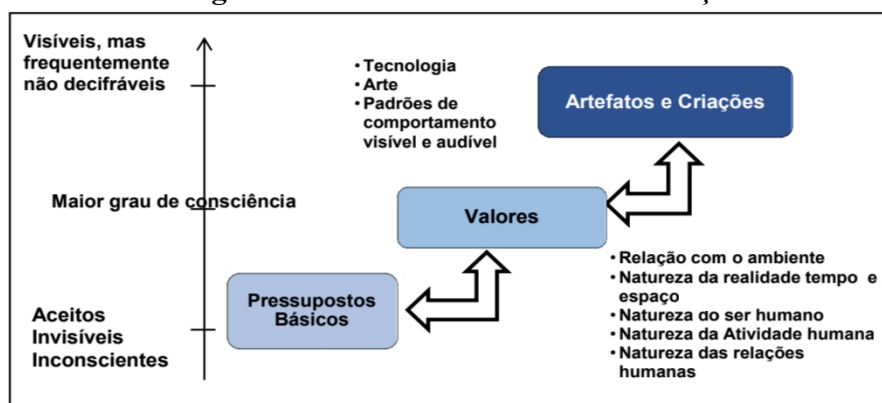
Schein (2001) defende que a cultura organizacional é algo muito estável e uma tamanha dificuldade de mudança por representar a acumulação do acumulado. Esse mesmo autor enfatiza que

Cultura organizacional é o modelo de pressuposto básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como uma maneira correta para se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 2001, p. 49).

Freitas (2005) enfatiza que a cultura organizacional pode ser entendida como um instrumento de poder e também como um conjunto de representações imaginárias sociais que passam por construção e reconstrução nas relações cotidianas dentro da organização. Por meio disso se expressam valores, normas, significados e interpretações que permitem um sentido de direção e unidade à organização, tornando-a uma fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

Adicionalmente, Schein (2017) também mostra que para analisar as razões pelas quais os membros se comportam é de suma importância avaliar os valores que os regem, além de buscar compreender os pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes. O mesmo autor enfatiza os níveis de cultura e sua interação, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Níveis de cultura e sua interação



Fonte: Schein (2017, p. 18).

Observa-se a partir da figura, na parte superior existe o nível dos artefatos, onde se encontram todos os pontos e fenômenos observáveis de uma cultura ou grupo. Dentre esses pontos, pode-se citar alguns exemplos, como: o *layout*² das instalações da empresa, a arquitetura de seu ambiente físico, estilo, linguagem, uniforme, tecnologia, políticas, mitos, cerimônias e rituais (Schein, 2017).

Entretanto, na camada intermediária encontram-se as crenças e valores que fornecem o embasamento normativo ou moral para guiar os membros de um grupo, oferecendo o *know-how*³ para lidar com situações-chave e para treinar novos membros nestes próprios comportamentos (Schein, 2017).

Por fim, no nível cultural mais profundo, se encontram os pressupostos básicos, crenças aceitas consensualmente com mínimas variações dentro de uma unidade social que nascem do sucesso repetido em implementar as crenças e valores do nível intermediário (Schein, 1984).

Dessa forma, com os níveis bem apresentados anteriormente, nota-se que as três camadas de interação cultural são maneiras que precisam ser trabalhadas de forma harmônica, uma vez que, juntas, têm a responsabilidade de interagir as ações, reações e formas que os colaboradores e profissionais agem dentro de uma organização.

Chiavenato (2020) afirma que a cultura organizacional é presente de muitos aspectos que podem ser percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e

² O *layout* das instalações nada mais é que uma reformulação do espaço físico da organização, de maneira que tudo se encaixe e exista um fluxo e uma ordem no espaço.

³ *Know-how* é um termo em inglês que significa literalmente “saber como”. É o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

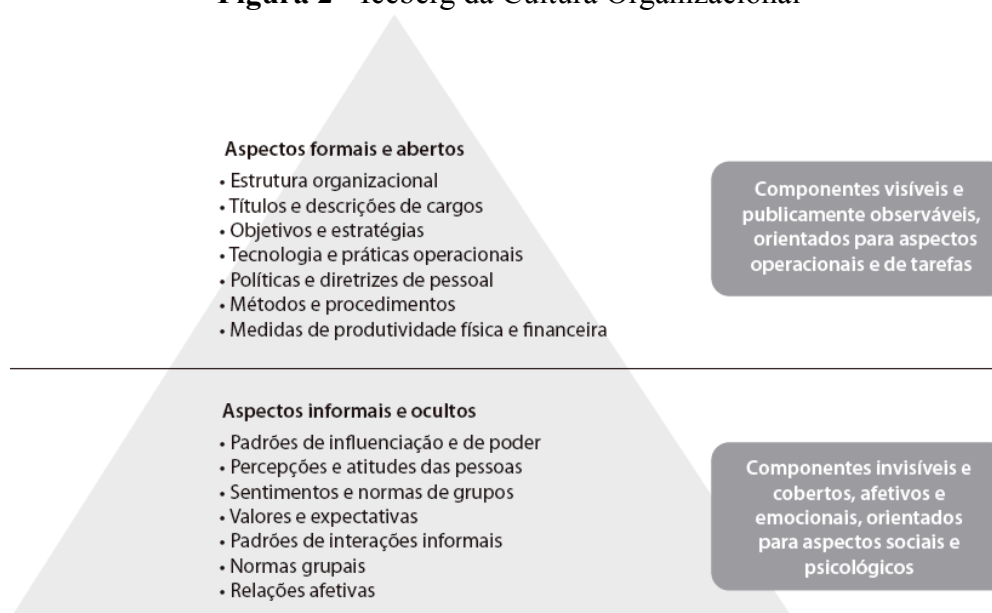
de difícil percepção. Dessa maneira o autor caracteriza essa observação parecida com um *iceberg*.

É como se estivéssemos observando um iceberg. A sua parte superior é perfeitamente visível, pois se encontra na superfície acima das águas. Contudo, a sua parte inferior fica oculta sob as águas e totalmente fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Todavia, oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis, não somente de compreender e de interpretar como também de mudar ou sofrer transformações (Chiavenato, 2020, p. 80).

Segundo o mesmo autor, são denominados como “aspectos formais e abertos” todos os aspectos organizacionais que podem ser facilmente percebidos. Já os aspectos que apresentam uma difícil percepção são denominados “aspectos informais e ocultos” (Chiavenato, 2020).

Assim como o *iceberg*, os aspectos formais abertos se localizam em partes onde se pode haver a fácil compreensão, principalmente visual. Nela pode-se notar toda a parte tecnológica, estrutural, política e objetiva. Na parte inferior, oculta do *iceberg*, é onde estão presentes os valores, normas grupais, interações, sentimentos e atitudes. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar e sofrer transformações (Chiavenato, 2020).

Figura 2 - Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato (2020, p. 81).

Segundo Freitas (2000), toda organização deve ter a ciência de que a sua cultura tem papel fundamental para o andamento do processo organizacional, podendo proporcionar um ritmo a ser seguido por parte dos seus trabalhadores. Portanto, compreende-se que é de suma importância que a organização tenha conhecimento de sua cultura interna para que, assim, possa delimitar os seus diferenciais competitivos frente aos seus concorrentes.

2.1.1 Características da Cultura Organizacional

Até então compreendidos todos os conceitos do termo “cultura organizacional”, entende-se que, com a existência de uma cultura, ela é acompanhada de várias características ímpares dentro de uma organização, tornando-a única e contribuindo para diferenciá-la das demais no ambiente.

Robbins (2010) conceitua cultura como um “sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. O autor cita, que dentre as características básicas, existem sete que expressam a essência da cultura de uma organização, sendo elas,

1. Inovação. É o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumir riscos;
2. Atenção aos detalhes. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para os resultados. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
4. Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Foco na equipe. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos;
6. Agressividade. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas;
7. Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo*⁴, em vez do crescimento (Robbins, 2010, p. 501).

De acordo com as sete premissas do autor, percebe-se que essas premissas constituem pontos importantes de como é construída a essência da cultura e como ela se

⁴ *Status Quo* é uma expressão originada no latim, cujo significado é “no mesmo estado que antes” ou então “o estado atual das coisas” e é usada para expressar a situação em que algo se encontra atualmente.

faz presente na conjuntura atual. É de suma importância para esclarecer que embora haja aspectos semelhantes, a cultura organizacional se trata de um termo muito descritivo, uma vez que satisfação no trabalho possui um cunho avaliativo.

2 Teletrabalho e o *home office*

Com as novas perspectivas de negócio no mercado e na sociedade, muitas mudanças tiveram que ser tomadas com o intuito de corroborar com a segmentação do trabalho, tanto em um cenário pós-pandemia, como também em uma nova visão do que até então era formalizado como a forma correta de se trabalhar.

De acordo com Queiroga (2020), o teletrabalho iniciou-se em 1970, marcando a década em que pesquisadores dos Estados Unidos temiam os efeitos produzidos pela poluição no decorrer de seus deslocamentos diários em seus trajetos casa-trabalho, passando a buscar arduamente por soluções para diminuir a problemática.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho como uma forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação (Cardoso, 2018).

Rosenfield e Alves (2011, p. 216) especificaram o teletrabalho em 6 tipos, no qual cada tipo visa denominar uma forma específica de teletrabalho, sendo eles

1. Empresas remotas, ou os call centers espalhados pelo país;
2. Telecentros, espaço fora do ambiente empresarial e domiciliar destinado para empregado ou organizações para realização do teletrabalho;
3. Trabalhadores móveis, que atuam remotamente em trabalho externo;
4. Trabalhos em escritórios satélites, extensões da empresa;
5. Trabalho informal ou teletrabalho misto, onde o trabalho realizado é um acordo feito pelo empregado e empregador;
6. *Home Office* ou trabalho em domicílio.

Sendo assim, com as definições dos autores acima, observa-se que o modelo de teletrabalho *home office* se enquadra dentro do teletrabalho, tendo uma grande adesão pelas empresas no mundo e uma maior intensificação de uso durante a pandemia da COVID-19.

O *home office* nada mais é que uma modalidade de teletrabalho utilizada pelas empresas que consiste em manter o seu colaborador trabalhando em um ambiente que não seja necessariamente o escritório da empresa, podendo ser diretamente na sua casa ou em qualquer lugar do mundo. Da tradução, trabalho em casa, o *home office* vem cada vez mais

conquistando espaço no mundo corporativo, buscando uma nova alternativa de trabalho dentro das organizações.

2.1 A Legislação Brasileira

No ano de 2017, durante a Reforma Trabalhista foram estipuladas novas medidas a fim de regularizar e denominar uma melhor maneira de se tratar do teletrabalho, até então com poucos formatos específicos na lei. Com isso, cria-se a Lei nº 13.467 de 2017 que altera a regulariza as diretrizes relacionadas à prestação de serviços de trabalhadores em um formato remoto.

A Lei nº 13.467 foi publicada em 14 de julho de 2017, e introduz os artigos 75-A ao 75-E, que se referem ao teletrabalho, entre outras alterações na Consolidação das Leis do Trabalho. O art. 75-B assim conceitua o teletrabalho (CLT, 2017),

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente **fora das dependências do empregador**, com a **utilização de tecnologias de informação e de comunicação** que, por sua natureza, **não se constituam como trabalho externo**. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (grifo nosso).

Portanto, a partir da lei estipulada em 2017, o teletrabalho passa a ser regularizado e as informações que denominam o trabalho remoto devem ser constatadas no contrato de trabalho, constando, de maneira específica, quais serão as atividades a serem realizadas pelo empregado. Essa reforma, além de gerar uma modernização no mercado, visa também proteger os trabalhadores dessa nova modalidade.

2.2 Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

Conforme evidenciado, através das atualizações mundiais, fica evidente o quanto o mercado passou por drásticas transformações tecnológicas nos últimos anos. Bastante posicionada no cenário pós-pandemia e adotada pelos empreendedores, o *home office* é uma ferramenta como todas as outras no ambiente corporativo que apresenta seus pontos positivos e negativos em uma organização.

As mudanças ocorridas nesse processo de transição de ideia sobre trabalho foi algo bastante aflorado, buscando sempre uma melhoria e colaboração para a empresa. Assim

como outras formas de trabalho, o trabalho remoto também passou a ter seus pontos que ajudam e facilitam no contexto do mercado, mas também apresenta pontos prejudiciais. Com isso, é de trabalho constante dos gestores tornar o *home office* uma modalidade flexível, mas também de suma responsabilidade dentro da organização.

2.2.1 Vantagens do trabalho remoto

2.2.1.1 Para o colaborador

Segundo Veiga (2020), o *home office* é uma modalidade que permite ao colaborador uma alternativa mais flexível de trabalho, onde diferente do presencial, vários fatores positivos podem tornar a modalidade algo mais proveitoso de usufruir e aderir para a empresa.

Para Gatti (2018), o trabalho remoto permite com que pessoas tenham uma economia de tempo em relação ao deslocamento no trajeto casa-trabalho, uma vez que, podendo trabalhar de casa, o funcionário não teria o gasto de dinheiro e tempo para locomoção até o escritório.

Dentre tantas existentes, pode-se notar que a possibilidade de trabalhar diretamente de casa, estar junto à família, poder fazer refeições mais tranquilas, estar em outros lugares e adquirir um melhor estilo de vida são pontos superpositivos que mostram como o estilo de teletrabalho pode ser favorável ao colaborador.

2.2.1.2 Para o empregador

Com um mercado cada vez mais exigente, a busca de profissionais específicos, competentes e qualificados é algo que vem cada vez mais crescendo no processo de contratação. Muitas vezes, empresas de TI, por exemplo, vêm a buscar profissionais com habilidades bem específicas de atuação, mas são infelizes na contratação pela distância ser algo inviável e que acaba impedindo que o profissional seja contratado.

Dessa maneira, o trabalho remoto traz a ideia de que é viva a possibilidade de ter um colaborador qualificado mesmo morando longe do escritório, podendo ter uma melhor escolha na contratação e tendo uma entrega de qualidade. Outro ponto que pode ser observado é a comunicação, uma vez que no cenário remoto existe uma ideia de fuga do

espaço físico e a união dos colaboradores de equipe em salas virtuais, promovendo um melhor espaço de contato com o time. Nesse sentido, existe uma linha para o desenvolvimento correto do *home office*, conforme enfatizam os autores abaixo:

Para um bom desenvolvimento do home office há uma exigência de concentração ou demanda comunicação intensa, já que os relacionamentos externos e internos são de extrema importância em uma empresa. Principalmente com elementos externos, porque na maioria das vezes podem ser clientes ou fornecedores e ambos esperam que o relacionamento de comunicação esteja em harmonia entre o “teletrabalhador” e a organização (Silva; Santos; Formaggio, 2021, p. 140).

De acordo com o Sebrae, a adesão ao trabalho remoto pode ser muito favorável na parte financeira. O rendimento pode se tornar superior aos níveis convencionais de mercado, buscando taxas menores e poucos encargos e impostos a pagar. Com isso, o rendimento financeiro só tende a aumentar, podendo ter a opção de usar essas sobras em outros investimentos do negócio.

Segundo Hau e Todescat (2018), o trabalho de casa gera uma série de vantagens para a empresa, como uma maior motivação dos funcionários, gerando um aumento de produtividade. Os autores também enfatizam uma diminuição do absenteísmo⁵ e/ou da rotatividade, redução de custos em termos de infraestrutura e podendo ter um maior alcance na seleção dos colaboradores.

2.2.2 Desvantagens do trabalho remoto

2.2.2.1 Para o colaborador

Os autores Hau e Todescat (2018) caracterizam vários aspectos que mostram o lado negativo do *home office*, como, por exemplo: um gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho; distração com o ambiente familiar; afastamento do campo profissional e menores oportunidades de carreira; dificuldades de caracterizar acidentes de trabalho.

Já os autores Filardi e Castro (2017), mostram uma desvantagem muito avassaladora que caracteriza a inadaptação ao modelo de trabalho, gerando uma perda de

⁵ Absenteísmo, ou ausentismo, é a falta de pontualidade e assiduidade no cumprimento de um dever ou obrigação.

vínculo com a organização. Os autores enfatizam que essa perda gera uma falta de comunicação imediata, diferença de tratamento na relação trabalhador tradicional x trabalhador remoto e uma série de problemas com infraestrutura tecnológica e de controle.

De acordo com o Sebrae, outro ponto desvantajoso do *home office* para o colaborador é a perda da privacidade pessoal. Por trabalhar diretamente de casa, muitas vezes o colaborador pode acabar tendo distrações com outras pessoas do lar, como a família. Isso é um ponto drástico que acaba apontando nos resultados e diminuindo a produtividade.

2.2.2.2 Para o empregador

O autor Kugelmass (1996) identifica vários pontos em que o trabalho remoto é prejudicial para a empresa, como, por exemplo: interrupção na supervisão de trabalho; abuso por parte do empregado; resistência do empregado; isolamento do funcionário; vício em trabalhar, causando excesso de horas-extras; barreiras à promoção.

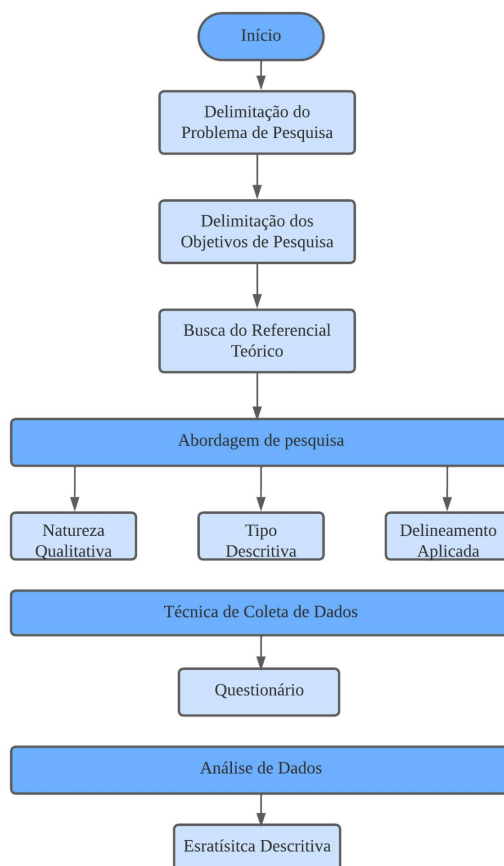
Já o autor Rabelo (2000) aponta diversos impactos negativos, como o isolamento social e profissional, uma vez que o trabalhador se fecha na ideia de produzir demais. Outro ponto importante que o autor identifica é o impacto negativo no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condução adequada do trabalho, como também uma necessidade de distinção entre atividades profissionais e do lar.

Por fim, o Sebrae enfatiza um quesito muito importante enquanto se trata das desvantagens do *home office*, que é um ambiente de trabalho confinado (antissocial). Devido à distância, sem uma interação pessoal, olho no olho, comunicação corporal, não há a transmissão de informações que uma conversa de telefone, uma chamada de vídeo oferece, causando um isolamento e um ruído de comunicação.

3 Método

Diante do problema de pesquisa apresentado para esse artigo – *investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do teletrabalho* – define-se a trajetória metodológica da pesquisa, envolvendo a abordagem da pesquisa, técnica de coleta e análise de dados. Na Figura 3 a seguir as diretrizes da trajetória metodológica.

Figura 3 - Diretrizes da trajetória metodológica.



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Conforme a estruturação da figura apresentada, os procedimentos definidos para operacionalização deste estudo serão descritos nas subseções a seguir.

3.1 Caracterização do estudo

Este estudo se classifica como de natureza quantitativa. De acordo com Fonseca (2002, p. 20),

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

Em relação ao tipo de pesquisa, é considerado como descritiva, pois conforme o autor Triviños (1987), esse tipo de estudo tem como objetivo descrever os fenômenos de determinada realidade. A utilização de técnica padronizada de dados é uma das características essenciais para a definição de uma pesquisa descritiva.

Como delineamento de pesquisa, este se considera aplicado. A pesquisa aplicada, para Gerhardt (2009, p. 35), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Ainda, este tipo de pesquisa pode verter descobertas que permitam o avanço do assunto na área.

3.2 Técnicas de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi o questionário. Essa técnica é entendida “como uma técnica de investigação por um conjunto de questões que são aplicadas em pessoas com o objetivo de extrair informações sobre seus conhecimentos, crenças, sentimentos, comportamentos” conforme Gil (2008, p. 121). O autor também enfatiza que o questionário é uma ferramenta aplicada, uma vez que são designadas perguntas por escrito e seus respondentes a respondem em forma de formulário.

Neste estudo, o questionário foi realizado a partir de 35 perguntas relacionadas ao tema proposto, enviado para 22 pessoas a fim de se obter o resultado pretendido. As primeiras 5 perguntas do questionário se referem às características do perfil de cada respondente, como sexo, idade, gênero, tipo de empresa e tempo de atuação. As características dos respondentes da pesquisa estão descritas conforme tabela a seguir.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Idade	Sexo	Grau de formação	Tipo de empresa	Tempo de atuação
18 a 34 anos	68,2% feminino e 31,8% masculino.	81,8% com ensino superior incompleto e 18,2% com ensino superior completo.	90,9% do ramo da tecnologia e 9,1% do ramo de prestação de serviços.	1 ano a 2,5 anos

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

A partir da tabela, pode-se observar que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, na idade entre 18 e 34 anos, grande parte com ensino superior incompleto, trabalhando em empresas do ramo da tecnologia e de prestação de serviços. A aplicação foi feita do dia 05 ao dia 15 de setembro de 2023. Na próxima subseção, será explicado seu método de análise.

3.2.1 Instrumento

O instrumento de pesquisa utilizado foi o instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) criado pela autora Siqueira (2008). Segundo a autora, o instrumento objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e práticas que a tipificam, segundo a percepção dos membros da organização estabelecida.

Esse instrumento se baseia em 6 fatores que norteiam a tomada de posicionamento da percepção de valores dos membros. Três desses fatores são fatores de valores, sendo eles profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados. Já os outros três são fatores de práticas, sendo eles integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal.

3.3 Método de análise dos dados

Para fins de análise dos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, foi utilizado o método de estatística descritiva. Este método, segundo Sampaio *et al.* (2018, p. 09), é aquele que “tem por finalidade o fenômeno estatístico onde há coleta, organização e apresentação dos dados obtidos”.

Com relação à aplicação desse método, foi realizado o *download* das respostas no formato *Microsoft Excel*, a partir disso, foram observadas e calculadas as respostas segundo as orientações da autora. O cálculo é feito através dos grupos de fatores, realizado o somatório e, depois, dividido pelo número de respondentes e o número de perguntas por grupo.

O resultado da divisão do somatório resulta em um número chamado score. O score pode variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior é o grau em que o valor ou prática organizacional encontra-se presente na organização. O valor ideal de score é de igual ou superior a 3,36, significando que a organização valoriza os fatores.

4 Discussão dos Resultados

Nesta seção, serão discutidos e interpretados os resultados obtidos na aplicação do questionário, realizado a partir do instrumento IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) criado pela autora Siqueira (2008). Os fatores que baseiam esse instrumento são compostos por seis fatores, sendo eles: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal e satisfação em bem-estar dos colaboradores.

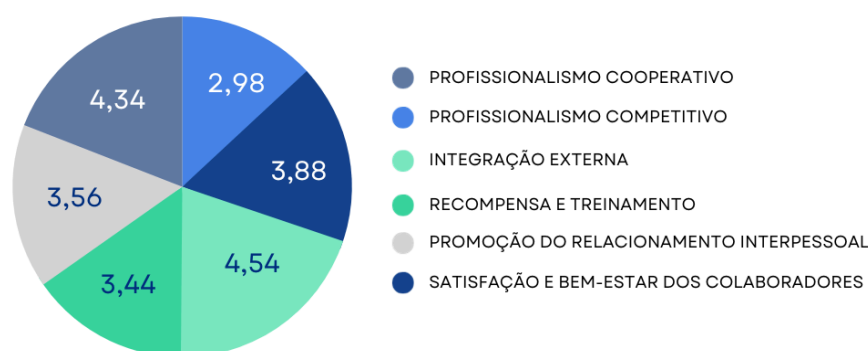
4.1 Caracterização da amostra pesquisada

Os respondentes do questionário formaram um grupo de 22 respostas concentradas no *Google Forms*. O perfil dos respondentes consiste em um público altamente feminino, com idade entre 18 e 34 anos, maioria com o ensino superior incompleto, uma significativa parte trabalha em empresas do ramo da tecnologia e todos atuando há mais de um ano em suas respectivas empresas.

4.2 Percepção acerca do Instrumento Brasileiro para Avaliação Da Cultura Organizacional (IBACO)

Nessa seção, será realizada a discussão dos resultados obtidos através da pesquisa, sendo eles apresentados através das seis dimensões do instrumento. A seguir apresenta-se o gráfico dos resultados obtidos em todas as dimensões.

Figura 4 - Resultados dos escores obtidos



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Os escores obtidos têm como referência 1 (se aplica de modo nenhum) e 5 (se aplica totalmente). No gráfico, estão representados os escores das respectivas dimensões a partir do cálculo das respostas recebidas nas cinco perguntas que cada dimensão abordou. A seguir, o conceito de cada dimensão e a discussão dos resultados.

4.2.1 Profissionalismo Cooperativo

O profissionalismo cooperativo consiste na relação à valorização dos colaboradores que executam suas tarefas com competência e eficácia. Esses colaboradores são aqueles que apresentam características de colaboração, habilidade, capacidade de entrega e dedicação para, em conjunto, alcançar as metas comuns da organização.

Para esse estudo, o escore obtido nessa dimensão foi de 4,34. Pode-se observar que dentro dessa dimensão são abrangidas avaliações que questionam como são as percepções dos colaboradores em um ambiente cooperativo, como eles se relacionam como empresa, como conjunto, como uma unidade de ação, mesmo distantes.

Isso demonstra, de acordo com o resultado, que boa parte dos entrevistados tem clara a percepção em relação ao comprometimento com as relações cooperativas das empresas. Pode-se também perceber que nessa relação, mesmo sendo posta de maneira remota, há a existência de uma seriedade e comprometimento.

Vale salientar que essa dimensão aborda pontos em suas perguntas que focam em como o colaborador se esforça, quanto é o seu comprometimento perante a organização, a maneira que o profissionalismo dos colaboradores é visto e como é a dedicação e o espírito de colaboração deles em relação à empresa.

4.2.2 Profissionalismo Competitivo

O profissionalismo competitivo denota a valorização prioritária da competência, do desempenho individual e na execução de tarefas a fim de obter objetivos desejados, mesmo que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos outros colegas.

Para essa dimensão, o escore foi de 2,98, sendo considerado o menor de todos nessa avaliação. Percebe-se que esse escore simboliza o nível e a posição dos colaboradores em relação à empresa, uma vez que os entrevistados ocupam cargos primários dentro das organizações.

Pode-se analisar, através desse resultado obtido, que a percepção dos entrevistados em relação a pontos competitivos dentro da empresa é bem menor que os outros pontos abordados. Isso de fato pode mostrar que a competitividade é um ponto que pode vir a ser trabalhado dentro dos negócios, dependendo da ocupação.

Nessa dimensão, abre-se perguntas referentes a como é sadia a forma da competitividade dentro da organização, o quanto ela é valorizada para os colaboradores, a percepção de quem são os beneficiados dentro dos negócios, o trabalho com o desenvolvimento da criatividade e a percepção sobre o crescimento profissional. Todas essas temáticas nas perguntas desta seção corroboram para uma percepção do profissionalismo competitivo.

4.2.3 Integração Externa

A integração externa é totalmente voltada para o planejamento estratégico, tanto para a tomada de decisão, como também para o atendimento ao cliente externo. Esses pontos precisam ser trabalhados com foco, nos escalões superiores da organização.

Já nessa dimensão, foi obtido um resultado de escore de 3,44. Esse número representa que também existe uma presença de percepção dos colaboradores em relação à integração externa, mostrando-os responsáveis desse resultado, uma vez que o colaborador faz parte de toda a parte estratégica do negócio.

Dentro desse bloco de perguntas, pode-se analisar pontos primordiais avaliados para atingir esse resultado, que foram pontos como quais são os focos em inovação, como se mantêm a relação com os clientes, de que maneira é feita o acompanhamento às necessidades do cliente, de que maneira é feito o atendimento ao consumidor e quais são os critérios de excelência exercidos para entregar um serviço de qualidade. Todos esses pontos focam em um trabalho bem-feito também para a jornada do cliente, gerando satisfação e integração da organização.

4.2.4 Recompensa e Treinamento

A recompensa e treinamento é um ponto que se relaciona com práticas vinculadas aos clientes internos. Esse fator busca alcançar formas de gratificação dos funcionários,

através de estratégias de endomarketing. É nesse ponto que existem sistemas de recompensas e treinamentos que são adotados para os colaboradores.

Nessa dimensão, o escore obtido foi de 4,54. Pode-se analisar que a recompensa e treinamento é o maior escore de todas as seis dimensões. Nesse escore, os respondentes apontaram a relação de treinamento altamente ligada com a recompensa dos seus resultados, apontando essa dimensão como a predominante em suas organizações.

Abrindo esse bloco de perguntas para melhor avaliar como foi o alcance desse resultado, pode-se perceber pontos que são tocados como a premiação de reconhecimento por ideias inovadoras, premiação em relação à entrega dos colaboradores, distribuição de brindes para os colaboradores em eventos de comemoração e a introdução de inovações através de programas de qualidade.

4.2.5 Promoção do Relacionamento Interpessoal

A promoção do relacionamento interpessoal é uma prática que se relaciona com orientação para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos colaboradores. Esses pontos são fundamentais para favorecer a coesão interna, a maneira de como o negócio é organizado.

Para esse grupo de perguntas, o escore obtido foi de 3,56. Com esse resultado, percebe-se que esse escore também é positivo em relação ao esperado pela pesquisa. O número 3,56 representa que boa parte dos respondentes entende que a promoção do relacionamento interpessoal dos colaboradores.

Essa dimensão abre em seu campo de perguntas várias questões que se fazem importantes para obter esse resultado. Alguns pontos importantes que esse grupo aborda é a liberdade de acesso aos diretores, a relação dos chefes imediatos com os colaboradores, a prática de comemorar o aniversário dentro da organização, a cordialidade e amizade entre membros distintos das organizações e a relação “familiar” dos colaboradores dentro de suas equipes.

4.2.6 Satisfação e Bem-Estar dos Colaboradores

A satisfação e bem-estar dos colaboradores foca totalmente em garantir um bom ambiente de trabalho para que os colaboradores se sintam parte do negócio. Esse ponto

agrega de maneira geral a humanização do colaborador na empresa, no seu local de trabalho, de modo que seja um lugar agradável e prazeroso de se estar.

Essa dimensão obteve como resultado um escore igual a 3,88. Como último grupo de pesquisa abordado, essa dimensão também obteve resultados positivos, fechando o grupo das seis dimensões que completam a Escala IBACO. Esse número resulta em como os colaboradores percebem se estão satisfeitos e quais são os cuidados ofertados para que se tenha um bem-estar de todos.

Por fim, essa dimensão abre pontos muito importantes que fazem com que esse resultado seja obtido. Particularmente, essa dimensão toca em pontos específicos como as necessidades pessoais que constituem uma preocupação da empresa, se é feito um plano de carreira e um trabalho referente ao crescimento profissional, se existe um treinamento de trabalho da criatividade dos colaboradores, programas para aumento da satisfação e a implementação de trabalhos destinados a melhorar o bem-estar de todos na organização.

4.3 Síntese dos resultados

Nesta seção será apresentada a síntese dos resultados a partir dos escores acima elucidados. De acordo com o resultado da pesquisa realizada, o menor escore foi da dimensão do profissionalismo competitivo com uma pontuação igual a 2,98. Por essa pontuação observa-se o que os respondentes entendem a partir dos pontos que foram tocados dentro desse bloco e, com isso, sua percepção em relação à competitividade é muito baixa.

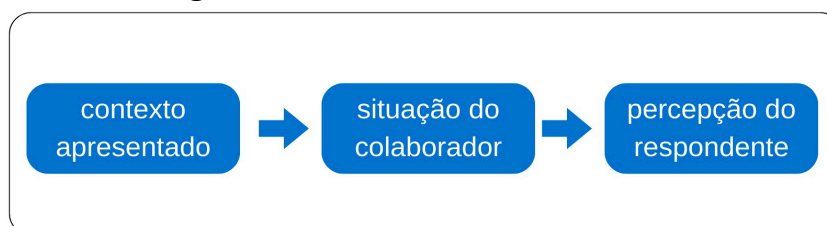
Ainda, o maior escore obtido foi na dimensão recompensa e treinamento com um escore igual a 4,54, que trata sobre pontos que envolvem como o colaborador é valorizado e como ele é atualizado constantemente para poder dar segmento na sua atividade laboral. Isso, pois a partir do cargo que se encontram, os colaboradores têm a responsabilidade de saber o que é passado para poder ter um aproveitamento de qualidade e posteriormente, entregar com eficácia o que lhe é demandado.

Dentro desses dois contextos, percebe-se que para atingir esses resultados existe uma análise que cabe ao contexto de posição de cargo que esses respondentes estão inseridos. Os questionados são pessoas que costumam ocupar cargos base nas empresas, com funções limitadas, rígidas e precisas. Por esse motivo, às vezes a sua percepção

quanto à posição da empresa pode influenciar diretamente nas suas respostas dessa pesquisa aplicada.

Com essa lógica de pensamento, desenvolve-se um fluxo, ilustrado na Figura 5, que garante a mostra de como é feita a sequência de ordem de interpretação desses resultados, podendo mostrar como esse fluxo funciona a fim realizar a análise das respostas coletadas.

Figura 5 - Fluxo de análise dos resultados



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

De acordo com a figura acima, pode-se observar como acontece o fluxo de análise. A partir do contexto apresentado nesta pesquisa e, através da situação em que o colaborador está inserido hoje, seja como cargo ou atividade, gera a sua percepção em relação às dimensões abordadas.

Com isso, entende-se que a situação em que o colaborador se encontra no momento afeta diretamente em como é a sua visão em relação à cultura da empresa. Uma vez inserido, ele age da forma que ele acha correto para a sua situação atual e tende a gerar um resultado para aquele momento, podendo em outrora, ou seja, a partir de outro ponto de visão, responder de forma diferente.

5 Considerações Finais

A realização do presente estudo teve como objetivo principal investigar a importância da presença de elementos da cultura organizacional para o desenvolvimento do trabalho remoto. Para que esse projeto acontecesse, foi realizada uma pesquisa aprofundada da literatura e, posteriormente, aplicado um questionário no qual obtiveram-se 22 respostas de profissionais das áreas de tecnologia e prestação de serviços.

Buscando cumprir o escopo deste estudo, buscou-se trabalhar a partir de dois objetivos específicos. O primeiro objetivo buscava identificar a percepção de elementos da cultura organizacional no trabalho remoto, e o segundo objetivo buscava interpretar os

resultados relacionadas à cultura organizacional através da Escala IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional). Eles foram os responsáveis por guiar a pesquisa para conseguir obter um resultado esperado.

Para a construção do questionário, foi elaborado um formulário online por meio de perguntas que buscaram abordar o perfil dos respondentes e foi utilizada a versão reduzida da Escala IBACO da autora Siqueira (2008), que busca entender a partir de um instrumento de medida como se aplica a cultura organizacional nas empresas.

Durante a coleta das respostas pôde-se interpretar a presença de elementos fundamentais da cultura organizacional no trabalho remoto, como também, foi possível interpretar os resultados relacionadas à cultura organizacional através da Escala IBACO. Vale ressaltar que esses elementos não necessariamente precisam ser elementos físicos, como podem também ser percepções específicas que os respondentes possuem.

Como limitações do estudo, enfatiza-se que um limitado número de respondentes foi algo que acabou prejudicando a complementação do tamanho do estudo que se esperava. Também, foram apresentados apenas dois segmentos de empresas na amostra, tecnologia e prestação de serviços, causando uma limitação quanto a percepção dos trabalhadores que atuam de maneira remota em demais áreas.

Por fim, mas não menos importante, sabe-se que é primordial a importância do segmento e continuidade de vários estudos, como este. Dessa maneira, este estudo recomenda um prosseguimento em vários pontos, como: ampliar a amostra para outros segmentos de empresa; um embasamento qualitativo, através de entrevistas com os respondentes para se obter mais profundidade sobre o tema; e por fim, relacionar a cultura organizacional com outras temáticas referente ao comportamento das organizações.

Referências

ARAÚJO, T. M.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

CARDOSO, B. O que é teletrabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma? 2018. *In*: **Jusbrasil**. Disponível em: <https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/603033170/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma>. Acesso em: 17 de julho de 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. 4. ed. Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CLT. **Consolidações das leis do trabalho**: CLT e normas correlatas. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. **Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública**: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. São Paulo, SP, Brasil, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GATTI, D. P.; TERRA, G. S. *et al.* Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 16, n. 16, p. 187-200, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HAU, F.; TODESCAT, M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores**: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 2018.

OPAS/OMS. **Histórico da pandemia de Covid-19**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

SEBRAE. **Home Office: vantagens e desvantagens**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

QUEIROGA, F. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **FACES - Revista de Administração**, 2000. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7>

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional**: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 2011.

SAMPAIO, N. A. S.; ASSUMPÇÃO, A. R. P.; FONSECA, B. B. **Estatística Descritiva**. Belo Horizonte, Editora Poisson, 2018.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Organizational Behavior**, 1984.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

SILVA, L. T.; SANTOS, N. K.; FORMAGGIO, F. M. **Home office**: um olhar sobre as possibilidades. *Bioenergia em Revista: Diálogo*, 2021.

SILVA, R. R. **HOME-OFFICER**: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

VEIGA, N. H. *et al.* Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de covid-19. **Revista Baiana de enfermagem**, 2020.



A importância da gestão e desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo: o diferencial da FOIL na formação humana e liderística

Rafael Viega¹

Resumo: Este artigo explora a necessidade de formação e desenvolvimento das pessoas nas empresas, destacando a aplicação da abordagem FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) no contexto corporativo. A falta de formação adequada afeta não apenas o desenvolvimento de competências, mas também a cultura organizacional e a capacidade dos líderes em orientar suas equipes. A FOIL, baseada na Ontopsicologia, oferece uma abordagem inovadora, promovendo não apenas habilidades técnicas, mas também crescimento pessoal. Assim, o escopo deste artigo versa sobre a introdução da FOIL como uma metodologia que integra o autoconhecimento e a compreensão das dinâmicas organizacionais. Para tanto, apresenta uma análise histórica do treinamento, desde a era industrial até os métodos modernos, destacando a necessidade de desenvolvimento contínuo. Como principal contribuição, o texto detalha uma proposta para formação utilizando a visão da FOIL e da Administração de maneira integrada, a partir das seguintes etapas: análise, projeto, desenvolvimento, implementação e avaliação. Desse modo, conclui-se que a FOIL não apenas melhora a eficiência técnica, mas também promove resiliência, colaboração e compreensão mútua na equipe, proporcionando um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Palavras-chave: gestão de pessoas; formação e desenvolvimento de pessoas; Ontopsicologia; liderança.

The importance of managing and developing people in the corporate environment: the difference of FOIL in human and leadership training

Abstract: This article explores the need for training and development of people in companies, highlighting the application of the FOIL approach (Ontopsychological Interdisciplinary Leadership Training) in the corporate context. The lack of adequate training affects not only the development of skills, but also the organizational culture and the ability of leaders to guide their teams. FOIL, based on Ontopsychology, offers an innovative approach, promoting not only technical skills, but also personal growth. Therefore, the scope of this article is about the introduction of FOIL as a methodology that integrates self-knowledge and understanding of organizational dynamics. To this end, it presents a historical analysis of training, from the industrial era to modern methods, highlighting the need for continuous development. As its main contribution, the text details a proposal for training using the vision of FOIL and Administration in an integrated manner, based on the following stages: analysis, design, development, implementation and evaluation. Therefore, it is concluded that FOIL not only improves technical efficiency, but also promotes resilience, collaboration and mutual understanding within the team, providing a more positive and productive work environment.

Keywords: people management; training and development of people; Ontopsychology; leadership.

La importancia de gestionar y desarrollar personas en el entorno empresarial: la diferencia de FOIL en la formación humana y de liderazgo

Resumen: Este artículo explora la necesidad de formación y desarrollo de las personas en las empresas, destacando la aplicación del enfoque FOIL (Ontopsychological Interdisciplinary Leadership Training) en el contexto corporativo. La falta de una

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: rafaelviega85@gmail.com.

formación adecuada afecta no sólo al desarrollo de habilidades, sino también a la cultura organizacional y la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos. FOIL, basado en la Ontopsicología, ofrece un enfoque innovador, promoviendo no sólo las habilidades técnicas, sino también el crecimiento personal. Por lo tanto, el alcance de este artículo es la introducción de FOIL como una metodología que integra el autoconocimiento y la comprensión de la dinámica organizacional. Para ello, presenta un análisis histórico de la formación, desde la era industrial hasta los métodos modernos, destacando la necesidad de un desarrollo continuo. Como principal aporte, el texto detalla una propuesta de capacitación utilizando la visión de FOIL y la Administración de manera integrada, basada en las siguientes etapas: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Por lo tanto, se concluye que FOIL no solo mejora la eficiencia técnica, sino que también promueve la resiliencia, la colaboración y el entendimiento mutuo dentro del equipo, brindando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Palabras clave: gestión de personas; formación y desarrollo de personas; Ontopsicología; liderazgo.

1 Introdução

Sabe-se que inúmeras empresas passam por problemas de alta rotatividade de funcionários, encaram a falta de comprometimento com as rotinas inerentes ao seu processo operacional e almejam alcançar patamares superiores de desempenho, fatores que só podem ser conquistados a partir da força de trabalho capacitada desenvolvida internamente. Nesse sentido, a falta de formação e desenvolvimento adequado de pessoas nas empresas pode ser identificada como um problema e como a solução possível, para concretizar práticas de desenvolvimento organizacional e de gestão de pessoas, áreas que se dedicam ao estudo desse fenômeno.

O contexto apresentado se enquadra na categoria de desafios relacionados ao desenvolvimento de competências e habilidades dos funcionários, bem como à criação de uma cultura organizacional que promova aprendizado contínuo e crescimento pessoal. Além disso, pode ser considerado um problema de desenvolvimento de liderança, pois a falta de formação também afeta a capacidade dos líderes em orientar e desenvolver suas equipes, ponto que pode ser um entrave ao resultado positivo e superior desejado pelos negócios.

Frente a essa discussão e baseado em uma abordagem integrada entre a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL) e a Administração, surge o seguinte problema de pesquisa: como conceber uma prática de desenvolvimento de pessoas voltada ao resultado e à evolução individual? Assim, fixou-se o objetivo geral de desenvolver uma

proposta para a gestão e desenvolvimento de pessoas com foco em resultados e em um ambiente de trabalho que proporcione evolução individual.

Para tanto, este trabalho foi dividido em duas fases: a primeira fase foi teórica, com a busca de embasamento teórico sobre a área de desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional a partir do paralelo entre a Administração e a FOIL; e a segunda foi prática, envolvendo a aplicação de técnicas de desenvolvimento e treinamento de pessoas em um ambiente corporativo, especialmente voltada ao setor comercial, área relevante para todos os negócios em atuação.

Como principal contribuição deste estudo, projeta-se evidenciar que, ao adotar uma abordagem integrada entre as duas ciências, o desenvolvimento das pessoas em um setor específico resulta em uma maior produtividade na empresa, criando assim um ambiente saudável para se trabalhar. Assim, entende-se que a empresa terá melhores resultados, na medida em que cada colaborador exercer o seu papel, constituindo uma via que atenta às diferenças e às capacidades individuais do colaborador, assim como atinja os patamares de desempenho almejados pela organização.

2 Conceituação da Ferramenta

Para a construção da proposta de treinamento e desenvolvimento deste estudo, serão retomados os conceitos dessa área de estudo pela visão da Ciência Administrativa e da Ciência Ontopsicológica. Portanto, as próximas seções tratarão do desenvolvimento de pessoas como uma necessidade para a gestão, assim como os principais tipos e etapas de treinamento e de desenvolvimento propostos pelos estudiosos de Administração, adentrando ao contexto organizacional e ao setor comercial foco deste estudo. Por fim, a perspectiva ontopsicológica será evidenciada, focando no ponto de avanço que promove à gestão de pessoas quando implementada.

2.1 O desenvolvimento de pessoas como uma necessidade da gestão

A intensificação desorganizada da industrialização, vinda da recém-terminada Revolução Industrial, fez com que as empresas implementassem uma estrutura organizacional mais centralizada e burocrática, onde os trabalhadores ainda eram vistos apenas como partes da máquina no processo produtivo (Chiavenato, 2002). A valorização

do aprimoramento dos colaboradores no âmbito das empresas tornou-se evidente no início do século XX, com a introdução da Administração Científica por Frederick Taylor (De Souza *et al.*, 2012).

Taylor constatou que, para alcançar maior eficiência no desempenho das tarefas e, por conseguinte, aumentar a produtividade, era fundamental analisar cuidadosamente os operários encarregados da execução dessas atividades. Com a Teoria Burocrática de Max Weber (1999), buscou-se como capacitar e profissionalizar os profissionais, bem como a importância da competência técnica e da meritocracia na atribuição de responsabilidades com base nas habilidades e capacidades individuais dos trabalhadores (De Souza *et al.*, 2012).

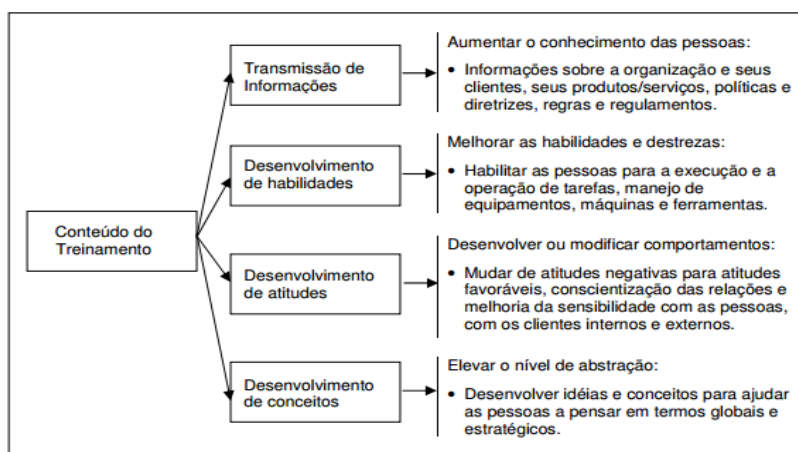
De acordo com Chiavenato (2002), os treinamentos no passado eram vistos como uma forma de integrar as pessoas, com o passar do tempo começaram a ser percebidos como uma ferramenta para impulsionar o desempenho nas funções e desenvolver competências individuais que permitam que as pessoas contribuam significativamente para alcançar seus objetivos profissionais.

Chiavenato (1999) ressalta que o treinamento é uma metodologia que busca aprimorar as habilidades e competências dos recursos humanos dentro da organização, resultando em um aumento de produtividade. Deste modo, o treinamento está relacionado à conexão entre as habilidades individuais dos colaboradores e as atividades e responsabilidades que desempenham. Alinhado com o treinamento de equipe, está o desenvolvimento dos colaboradores/pessoas, conforme proposto por Milkovich e Boudreau (2000, p. 338),

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

Analisando a referência do autor, é possível entender que o desenvolvimento de pessoas consiste em um processo contínuo de aprimoramento e capacitação dos funcionários, visando adquirirem experiência e estarem preparados para enfrentarem as mudanças organizacionais. Assim, atualmente, entende-se que o processo de formação e de desenvolvimento das pessoas passa por um fluxo ordenado de informações a serem trabalhadas coerentemente ao fim desejado, conforme evidenciado no detalhamento da Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 - Conteúdo para treinamento organizacional



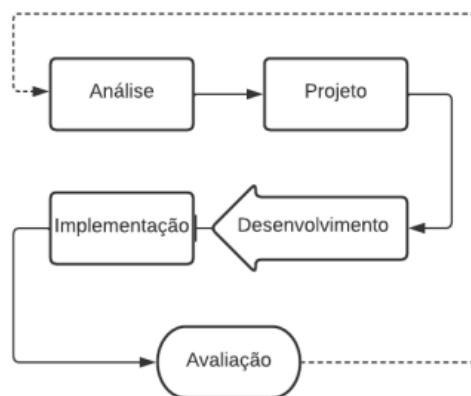
Fonte: Chiavenato (2002).

Conforme ilustrado na figura, Chiavenato (2002) apresenta quatro elementos essenciais para a construção do conteúdo de um treinamento: i) transmissão de informações, ii) desenvolvimento de habilidades, iii) desenvolvimento de atitudes, e iv) desenvolvimento de conceitos. Desse modo, entende-se que o desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações passará pela compreensão aprofundada de informações relevantes para o negócio, pela apropriação de conceitos importantes para sua função diante do contexto organizacional, assim como do desenvolvimento de habilidades e atitudes para si e para o trabalho.

2.1.1 Etapas do treinamento e desenvolvimento de pessoas

De acordo com Abbad *et al.* (2012) *apud* Melo (2015), a implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento deve ser pensada como um sistema composto por subsistemas complementares, responsáveis por conduzir as avaliações prévias e posteriores à aplicação do programa. Dessa forma, é essencial que ocorra uma avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação, tudo dentro do contexto organizacional, para efetivar um programa de treinamento e desenvolvimento, conforme representado na Figura 2.

Figura 2 - Etapas de treinamento e desenvolvimento



Fonte: Martins (2022).

a) Análise: Inicialmente, é realizada uma análise para identificar a necessidade do treinamento. Essa análise é fundamental para compreender o problema a ser solucionado e os resultados esperados após a resolução. Dessa forma, torna-se possível definir quais áreas e quais colaboradores precisam ser treinados.

b) Projeto: Nessa fase, são estabelecidos os objetivos do aprendizado, criando-se um esboço do conteúdo, as etapas do treinamento e as ferramentas a serem utilizadas.

c) Desenvolvimento: Aqui é determinado o conteúdo do treinamento e a forma como será realizado. A realização de um projeto-piloto com uma amostra representativa é recomendado para obter feedbacks que permitam ajustes e revisões, tornando o treinamento mais eficaz.

d) Implementação: Nesta etapa, o programa de treinamento é efetivamente colocado em prática, planejando-se atividades de acompanhamento e follow-up para garantir que o aprendizado seja transferido para o cotidiano dos participantes.

e) Avaliação: A fase final do ciclo é marcada pela avaliação dos resultados obtidos antes de iniciar um novo ciclo, alimentando-se os dados obtidos nessa avaliação. Verifica-se se o treinamento proporcionou a aprendizagem esperada e se essa aprendizagem foi aplicada no dia a dia, resultando no impacto desejado para resolver o problema analisado na primeira etapa.

2.1.2 Os tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Foram selecionados cinco tipos de treinamentos para o ambiente. Baseado no autor Lacombe (2005), os tipos de treinamento e desenvolvimento indicados para o contexto organizacional são:

- Treinamento no trabalho, sendo o que se dá no dia a dia;
- Treinamento formal interno, cursos e palestras de aperfeiçoamento;
- Treinamento de integração: adapta o novo colaborador à empresa;
- Treinamento técnico-operacional: capacita o colaborador a desempenhar tarefas específicas em sua área profissional;
- Treinamento comportamental: soluciona problemas interpessoais no âmbito organizacional.

2.2 Treinamento e desenvolvimento no ambiente corporativo

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deve evoluir em direção a uma perspectiva de Educação Corporativa (EC). Em resumo, a EC pode ser definida como um conjunto de práticas educacionais promovidas pela organização, com o objetivo de atingir metas futuras e desenvolver as competências cruciais para o sucesso do negócio (Eboli, 2004; Gould, 2005; Meister, 1999 *apud* Moscardini; Klein, 2015). Portanto, o desenvolvimento de lideranças emerge como uma demanda essencial e uma das mais significativas em empresas que buscam expansão. Isso é particularmente relevante para aquelas que operam em várias localidades, uma vez que necessitam difundir sua cultura e administrar suas unidades de acordo com um padrão e uma estratégia comuns (Moscardini; Klein, 2015).

Segundo Chiavenato (2003), no cenário empresarial em evolução, as pessoas necessitarão desenvolver um conjunto específico de competências pessoais. Isso inclui a

capacidade de aprender continuamente, habilidades eficazes de comunicação e colaboração em equipe, pensamento criativo para solucionar problemas, familiaridade com novas tecnologias, um entendimento global dos negócios da empresa e seu ambiente, habilidades de liderança e a capacidade de autogerenciar suas carreiras. Em outras palavras, será essencial para os indivíduos viverem com a mudança e adaptarem-se a esse contexto em constante evolução.

2.3.1 Treinamento e desenvolvimento para o setor comercial

Existem diversas opções de treinamentos que podem ser aplicados para o setor comercial em uma instituição de ensino, incluindo tanto treinamentos externos quanto internos. A seguir serão discutidos alguns tipos de treinamentos que podem ser úteis para desenvolver as habilidades do pessoal do setor comercial em diferentes realidades de negócio.

2.3.1.1 Treinamentos Externos

1. **Workshops de Vendas:** Estes workshops são ministrados por especialistas em vendas e ajudam a equipe a aprimorar suas habilidades de persuasão, negociação e fechamento de negócios.
2. **Treinamento em Atendimento ao Cliente:** Focado em ensinar técnicas para lidar com clientes, resolver problemas e fornecer um excelente atendimento ao cliente.
3. **Treinamento em Técnicas de Comunicação:** Este tipo de treinamento pode incluir habilidades de comunicação verbal e não verbal, escuta ativa e construção de *rapport*.
4. **Treinamento em Gestão de equipe:** Auxilia os membros da equipe a compreender suas próprias personalidades e as de seus colegas, promovendo uma comunicação mais eficaz e mantendo a coesão no ambiente de trabalho.

5. **Treinamento em Gestão do Tempo e Produtividade:** Ajuda os profissionais a gerenciar seu tempo de forma eficaz, priorizar tarefas e aumentar a produtividade.

2.3.1.2 *Treinamentos Internos*

1. **Treinamento em Produtos/Serviços:** Garante que a equipe de vendas tenha um profundo conhecimento dos produtos ou serviços oferecidos pela instituição, permitindo que eles comuniquem essas informações de forma eficaz aos clientes em potencial.
2. **Treinamento em Sistemas Internos:** Treinamento sobre sistemas de CRM (Customer Relationship Management) ou outras ferramentas internas que ajudam a equipe a acompanhar *leads*, interações com clientes e fechamento de vendas.
3. **Simulações de Vendas:** Cenários simulados que permitem aos vendedores praticar suas habilidades em um ambiente controlado, recebendo feedback para melhorar seu desempenho.
4. **Treinamento em Ética e Compliance:** Importante para garantir que a equipe esteja ciente das políticas da instituição, bem como das práticas éticas e legais relacionadas às vendas.
5. **Treinamento em Gestão de Reclamações e Feedback:** Ensina a equipe a lidar com reclamações de clientes de maneira construtiva, transformando feedbacks negativos em oportunidades de melhorias.

2.4 A perspectiva da FOIL sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas

A FOIL é um campo de estudo que combina estudos da ontologia (a filosofia do ser), psicologia e liderança, posicionada no corpo de estudos da Ciência Ontopsicológica

²como uma aplicação para a liderança em negócios. A Ontopsicologia é uma ciência interdisciplinar desenvolvida pelo Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, que estuda a estrutura e o funcionamento do homem em relação ao ser e à sua existência, enquanto a liderística se concentra no desenvolvimento de habilidades de liderança.

Diretamente ao negócio, tornou-se uma aplicação para as lideranças direcionarem seus colaboradores a iniciarem um processo de autoconhecimento. Através da Ciência Ontopsicológica os líderes têm acesso a ferramentas que facilitam a delegação e motivação dos colaboradores, com isso, o líder compreende o escopo do seu projeto, utilizando a sensibilidade para visualizar áreas onde sua empresa pode enfrentar dificuldades e determinar o treinamento ideal para aquele momento. Para Meneghetti (2022, p. 135),

Um processo de delegação correto dos colaboradores não só permite a realização da intuição do líder, mas também uma expansão superior às expectativas ou áreas inicialmente nem consideradas, com infinitas conexões (Meneghetti, 2022, p. 135).

O ponto de avanço que proporciona a FOIL consiste em buscar a essência do indivíduo, por meio do autoconhecimento constante, possibilitando sua formação e desenvolvimento de modo sólido, baseado em suas principais limitações individuais. Desse modo, torna-se possível compreender os pontos a serem trabalhados naqueles indivíduos que pertencem ao contexto organizacional e trabalhar os aspectos que são prioritários àquelas pessoas, impulsionando-as a serem mais e proporcionalmente superiores a elas mesmas. Assim, cria-se uma cultura de aperfeiçoamento constante na organização, partindo das lideranças até os colaboradores da linha de frente.

Como filosofia, a Ontopsicologia retrata a importância do Ser, Saber e Fazer, a partir da máxima “primeiro se faz e depois se entende”. Portanto, a proposta da FOIL é conceber treinamentos vivenciais que coloquem as pessoas para experimentarem a prática, com situações reais, atingindo um nível maior de eficiência e aprendizado. Os dois pontos conjuntos, autoconhecimento e técnicas vivenciais de aprendizado, proporcionam um desenvolvimento profundo dos indivíduos que vai além de ferramentas de transferência de informações, conceitos e conteúdos rígidos, colocam a pessoa na ação.

² A Ontopsicologia é uma ciência interdisciplinar e epistêmica cujo objetivo é a investigação e a demonstração da capacidade de conhecer o real de modo reversível, ou seja, com nexos ontológico. Com base em décadas de experimentações e pesquisas científicas, verificou-se que o erro que vicia a possibilidade do conhecimento crítico não está na natureza das faculdades intelectivas e volitivas, mas no processo formativo e reflexivo da consciência humana. Portanto, para que a ciência possa ser função de referência real, segura e evolutiva para o ser humano, faz-se necessária a revisão da consciência de seus operadores (ABO, 2023).

3 Método

A presente pesquisa se caracteriza pelo caráter aplicado e pela abordagem qualitativa empregados. Para operacionalização, este trabalho foi dividido em duas fases: a primeira fase foi teórica, com a busca de embasamento teórico sobre a área de desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional a partir do paralelo entre a Administração e a FOIL; e a segunda foi prática, envolvendo a aplicação de técnicas de desenvolvimento e treinamento de pessoas em um ambiente corporativo, especialmente voltada ao setor comercial, área relevante para todos os negócios em atuação.

O foco principal do estudo reside na elaboração de uma ferramenta que possa ser aplicada ao setor comercial de uma instituição de ensino, e que possa ser utilizada como diretriz para outros tipos de negócios que tenham o treinamento e o desenvolvimento de pessoas como uma de suas necessidades de gestão. Assim, a análise empreendida consiste na descritiva e geral dos dados coletados a partir de observação participante do pesquisador no setor em que desenvolve suas atividades.

4 Operacionalização da Ferramenta

Essa seção detalha o diagnóstico do contexto empresarial analisado, assim como as etapas de aplicação da ferramenta proposta por esta investigação, a partir das abordagens direcionadoras escolhidas em seu escopo, e os resultados projetados ao setor.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

Para que um treinamento de desenvolvimento seja eficaz no setor comercial de uma empresa, é crucial considerar as características específicas deste ambiente. A equipe comercial precisa possuir habilidades de comunicação excelentes para interagir de maneira eficaz com clientes e colegas.

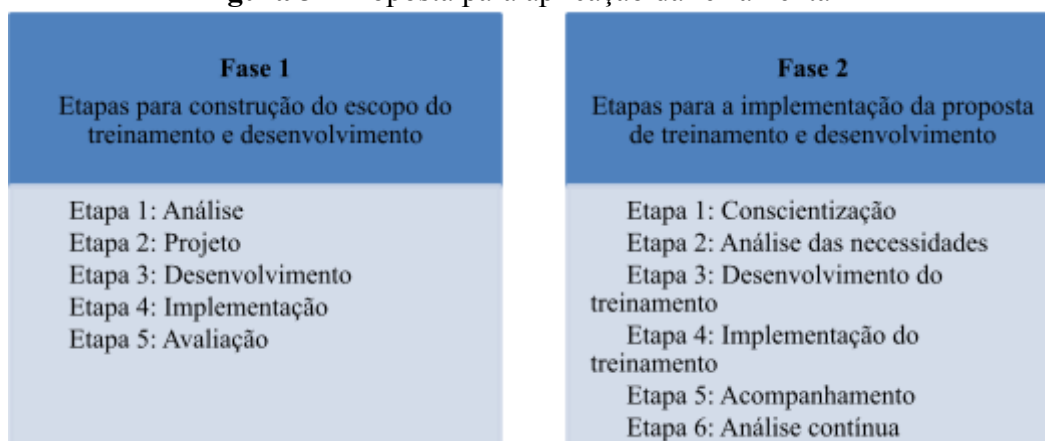
Além disso, o setor frequentemente se depara com situações emocionalmente intensas. Um treinamento focado na inteligência emocional pode auxiliar os profissionais a gerenciarem suas próprias emoções e compreenderem as emoções dos outros, aprimorando as interações. Rejeições e desafios são naturais nas vendas, portanto, promover a

resiliência ajuda os profissionais a enfrentarem a rejeição, aprenderem com ela e seguirem em frente de forma construtiva. Além disso, é fundamental que os profissionais do setor comercial saibam trabalhar em equipe, colaborando com colegas de outros departamentos quando necessário.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Devido à complexidade inerente à ferramenta de gestão proposta, a sua aplicação foi executada em duas partes, uma primeira que considera as etapas necessárias para a realização de todo e qualquer treinamento e desenvolvimento realizado no setor, e uma segunda que direciona como as lideranças podem implementar gradativa e continuamente os diferentes percursos de formação de seus colaboradores. A Figura 3 ilustra a trajetória que será detalhada na sequência.

Figura 3 - Proposta para aplicação da ferramenta



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

4.2.1 Etapas para construção do escopo do treinamento e desenvolvimento

Etapa 1: Análise

Na perspectiva Ontopsicológica, a análise inicial vai além das necessidades aparentes de treinamento. Ela inclui uma avaliação profunda das habilidades, talentos e potencialidades de cada indivíduo. Além disso, considera as dinâmicas grupais e organizacionais, identificando padrões de comportamento que possam estar limitando o desempenho. A análise ontopsicológica também enfoca a autodescoberta, ajudando os

colaboradores a compreenderem melhor a si mesmos e seus colegas, promovendo uma melhor colaboração e compreensão dentro da equipe.

Etapa 2: Projeto

Na fase de projeto, a FOIL enfatiza a importância dos objetivos pessoais e profissionais de cada indivíduo. Os treinamentos são adaptados para não apenas abordar as lacunas de habilidades, mas também para promover o crescimento pessoal e o autoconhecimento. O esboço do conteúdo inclui não apenas informações práticas, mas também exercícios de reflexão e práticas que estimulem o desenvolvimento pessoal, emocional e social.

Etapa 3: Desenvolvimento

No desenvolvimento, é feita a integração de técnicas de autoconhecimento que ajudam os colaboradores a superarem limitações pessoais e a expandirem suas perspectivas. A realização de um projeto-piloto não apenas envolve atividades práticas, mas também sessões de feedback baseadas em princípios ontopsicológicos, promovendo uma análise mais profunda das experiências e estimulando o crescimento pessoal.

Etapa 4: Implementação

Durante a implementação, a FOIL incentiva a prática contínua das técnicas aprendidas no treinamento. Além disso, promove a criação de uma cultura de aprendizado constante, onde os colaboradores são encorajados a buscar o autodesenvolvimento e a compartilhar conhecimentos dentro da equipe. A implementação inclui atividades de acompanhamento individual, como algumas mentorias, para garantir que os aprendizados sejam integrados no cotidiano dos participantes.

Etapa 5: Avaliação

Na fase de avaliação, a Ontopsicologia analisa não apenas os resultados tangíveis, como aumento de produtividade ou melhoria das habilidades técnicas, mas também os aspectos intangíveis, como o aumento da autoconfiança, empatia e colaboração entre os membros da equipe. A avaliação ontopsicológica é contínua e inclui não apenas dados quantitativos, mas também relatos qualitativos sobre as transformações pessoais e profissionais observadas.

Ao operacionalizar a ferramenta de treinamento usando os princípios da Ontopsicologia nessas etapas, a instituição de ensino estará não apenas investindo no desenvolvimento técnico de seus colaboradores, mas também promovendo um crescimento pessoal e uma compreensão mais profunda de si mesmos, resultando em uma equipe mais resiliente, colaborativa e eficaz.

4.2.2 Etapas para a implementação da proposta de treinamento e desenvolvimento

Etapa 1: Conscientização

Antes de iniciar o processo de treinamento, é crucial sensibilizar os participantes para os princípios da Ciência Ontopsicológica. Isso pode ser feito por meio de aulas introdutórias ou materiais educativos. Os colaboradores precisam entender os conceitos fundamentais da Ontopsicologia para aplicar efetivamente esses princípios em seu desenvolvimento profissional.

Etapa 2: Análise de Necessidades

Realizar uma análise profunda das necessidades individuais e coletivas dos colaboradores. Além das habilidades técnicas, considerar as questões emocionais, sociais e pessoais que podem estar afetando o desempenho. Utilizar métodos como entrevistas individuais, avaliações de desempenho e feedbacks para compreender as áreas que precisam de foco no treinamento.

Etapa 3: Desenvolvimento do Treinamento

Com base na análise realizada, organizar o treinamento para atender às necessidades específicas de cada colaborador e da equipe como um todo. Desenvolver módulos de treinamento que integrem não apenas habilidades técnicas, mas também técnicas de desenvolvimento pessoal.

Etapa 4: Implementação do Treinamento

Introduzir o treinamento de forma gradual, permitindo que os colaboradores absorvam e pratiquem as técnicas aprendidas antes de avançar para o próximo estágio. Iniciar com sessões de sensibilização e introdução aos conceitos da Ontopsicologia. Em

seguida, avançar para módulos mais específicos, incorporando práticas como meditação guiada e atividades de grupo para promover a colaboração e a compreensão mútua.

Etapa 5: Acompanhamento

Durante e após o treinamento, oferecer acompanhamento personalizado aos colaboradores. Um acompanhamento personalizado ajuda a reforçar os princípios da FOIL na vida diária dos colaboradores, garantindo que eles continuem a aplicar esses princípios após o treinamento.

Etapa 6: Avaliação Contínua

Estabelecer métricas de avaliação que vão além dos resultados tangíveis. Além de medir o progresso nas habilidades técnicas, avaliar o impacto nas relações interpessoais, na confiança da equipe e no clima organizacional. Conduzir pesquisas de satisfação e avaliações de clima para capturar esses aspectos intangíveis. Pode-se usar essas informações para ajustar o treinamento conforme necessário.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Considerando os pontos discutidos, pode-se concluir elencando-se os três principais impactos de um treinamento utilizando a administração e a metodologia FOIL.

1. Contribuição prática para a empresa: para a empresa, os benefícios de um programa de treinamento e desenvolvimento utilizando a FOIL são significativos. Os colaboradores que se autoconhecem e estão motivados contribuem para a redução da rotatividade na empresa, aumentam a produtividade, melhoram a qualidade do trabalho, proporcionam um melhor atendimento ao cliente, criam um clima de trabalho mais produtivo e promovem melhorias nas dinâmicas de equipe.

2. Contribuição prática para o colaborador: para o colaborador, os benefícios de a empresa investir em programas de treinamento e desenvolvimento também são significativos. Essa prática permite a ele realmente se autoconhecer e, com o melhor entendimento de suas habilidades e funções, os colaboradores podem trabalhar de maneira mais eficiente, sentindo-se engajados e valorizados em por ver que a empresa está

investindo em seu crescimento pessoal, estando cada vez mais aptos a se adaptarem melhor a mudanças organizacionais, melhorando a comunicação em equipe e possibilitando os colaboradores a identificarem lacunas em suas habilidades e buscarem oportunidades de desenvolvimento para preenchê-las.

3. Contribuição teórica para a literatura: em conclusão, ao incorporar a Ciência Ontopsicológica na gestão e formação de pessoas, a empresa obtém benefícios tanto econômicos quanto em termos de desenvolvimento dos indivíduos, promovendo uma dinâmica de trabalho produtiva e em constante evolução para a empresa e para os seus colaboradores. A FOIL promove uma dinâmica individual que produz efeitos sobre o coletivo, compreendendo que se parte do indivíduo como ponto central para a promoção de consequências ao contexto organizacional como um todo.

5 Considerações Finais

O estudo sobre a gestão e desenvolvimento de pessoas no contexto corporativo, especialmente quando aplicado através da metodologia FOIL baseada na Ontopsicologia, revela-se crucial para enfrentar os desafios dinâmicos do mundo empresarial contemporâneo. A partir da análise apresentada, fica evidente que o treinamento evoluiu de uma mera integração de funcionários para uma ferramenta estratégica que promove não apenas o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também o crescimento pessoal e a inteligência emocional.

Com a adoção de uma abordagem integrada entre a visão da Ontopsicologia e a visão das Ciências Administrativas, entende-se que as organizações alcançarão patamares superiores de desempenho, pois focarão no ponto central do negócio, as suas pessoas, pois a FOIL não se limita a aprimorar competências, ela fomenta um ambiente de aprendizado contínuo, onde os colaboradores se tornam não apenas proficientes em suas funções, mas também compreendem profundamente a si mesmos e aos outros.

Colaboradores autoconscientes e emocionalmente inteligentes não apenas desempenham suas funções com eficácia, mas também contribuem significativamente para um ambiente de trabalho colaborativo, positivo e inovador. Portanto, conclui-se que a implementação da FOIL não é apenas uma estratégia de negócios, mas também uma abordagem para a evolução pessoal e coletiva. As empresas que adotam essa metodologia

não apenas alcançam resultados tangíveis, como aumento de produtividade e satisfação dos clientes, mas também cultivam uma força de trabalho que está verdadeiramente preparada para enfrentar os desafios do futuro.

Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DE SOUZA, C. G. F.; GONÇALVES, R. R.; ALMÉRI, T. M. Treinamento e desenvolvimento de pessoas fator de sucesso em vendas. **UNIP - Universidade Paulista**, p. 1-18, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, M. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. (Trabalho de Conclusão de Curso). 2022. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, PR, Brasil.

MENEGHETTI, A. O processo de delegação. *In*: MENEGHETTI, A. **Projeto Líder**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2022. p. 135.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 5, p. 84-106, 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

O QUE É ONTOPSICOLOGIA? *In*: **ABO**. 2023. Disponível em: <http://www.ontopsicologia.org.br/ontopsicologia/definicao>. Acesso em: 30 out. 2023.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. vol. 2. Brasília: UnB. 1999.

MELO, M. M. **Modelos de avaliação de resultados na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação para chefia gerencial**. São Paulo: CEETPS, 2015.



A importância de um sistema para a gestão de estoque em pequenas empresas: um estudo em uma loja de artigos gaúchos

Caroline Luana Schroeder¹

Resumo: Este estudo abordou a importância da gestão de estoque em pequenas empresas, com foco em uma loja de artigos gaúchos. A gestão de estoque desempenha um papel fundamental na eficiência operacional e na satisfação do cliente, sendo essencial para garantir o sucesso das empresas, independentemente do tamanho. No caso das pequenas empresas, a gestão de estoque pode ser ainda mais crítica devido aos recursos limitados. Para superar essa barreira, o estudo se baseou na implementação do sistema MarketUp como uma ferramenta para aprimorar a gestão de estoque da empresa estudada. As etapas operacionais desse sistema foram detalhadas, desde o cadastro de produtos até a emissão de recibos e notas fiscais. Os resultados incluem maior eficiência na gestão de estoque, melhor atendimento ao cliente, controle mais preciso do inventário e tomada de decisões informadas. Embora a implementação do MarketUp tenha trazido resultados positivos para a empresa, uma limitação identificada foi o fato de que algumas funcionalidades do *software* são pagas, o que pode ser uma barreira para pequenas empresas com recursos financeiros limitados. Além disso, o estudo foi específico para uma empresa e um conjunto de produtos e os resultados são uma *proxy* aplicável às pequenas empresas, guardadas as especificidades de cada negócio.

Palavras-chave: gestão de estoque; pequenas empresas; sistema MarketUp; artigos gaúchos.

The importance of a system for inventory management in small businesses: a study in a goods store in Rio Grande do Sul

Abstract: This study addressed the importance of inventory management in small businesses, focusing on a store selling goods from Rio Grande do Sul. Inventory management plays a fundamental role in operational efficiency and customer satisfaction, being essential to ensuring the success of companies, regardless of size. In the case of small businesses, inventory management can be even more critical due to limited resources. To overcome this barrier, the study was based on the implementation of the MarketUp system as a tool to improve the inventory management of the company studied. The operational steps of this system were detailed, from product registration to the issuance of receipts and invoices. Results include greater efficiency in inventory management, better customer service, more accurate inventory control and informed decision making. Although the implementation of MarketUp brought positive results for the company, a limitation identified was the fact that some of the software's features are paid, which can be a barrier for small businesses with limited financial resources. Furthermore, the study was specific to one company and a set of products and the results are a proxy applicable to small companies, taking into account the specificities of each business.

Keywords: stock management; small business; MarketUp system; gaucho articles.

La importancia de un sistema de gestión de inventarios en pequeñas empresas: un estudio en una tienda de artículos de Rio Grande do Sul

Resumen: Este estudio abordó la importancia de la gestión de inventarios en pequeñas empresas, centrándose en una tienda de venta de productos de Rio Grande do Sul. La gestión de inventarios juega un papel fundamental en la eficiencia operativa y la

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: carolineluanaschroeder@gmail.com.

satisfacción del cliente, siendo esencial para garantizar el éxito de las empresas, independientemente de su tamaño. En el caso de las pequeñas empresas, la gestión de inventario puede ser aún más crítica debido a la limitación de recursos. Para superar esta barrera, el estudio se basó en la implementación del sistema MarketUp como herramienta para mejorar la gestión de inventarios de la empresa estudiada. Se detallaron los pasos operativos de este sistema, desde el registro del producto hasta la emisión de recibos y facturas. Los resultados incluyen una mayor eficiencia en la gestión de inventario, un mejor servicio al cliente, un control de inventario más preciso y una toma de decisiones informada. Si bien la implementación de MarketUp trajo resultados positivos para la empresa, una limitación identificada fue el hecho de que algunas de las funciones del software son de pago, lo que puede ser una barrera para pequeñas empresas con recursos financieros limitados. Además, el estudio fue específico para una empresa y un conjunto de productos y los resultados son un proxy aplicable a las pequeñas empresas, teniendo en cuenta las especificidades de cada negocio.

Palabras clave: gestion de stocks; pequeños negocios; sistema MarketUp; artículos gauchos.

1 Introdução

Vivemos em um mundo globalizado, tecnológico no qual as organizações precisam aprimorar suas ferramentas, formas de fazer gestão, formas de registros e de controles da empresa e fazer uma boa gestão de estoques é um fator muito importante, principalmente para redução de custos e como forma de garantir que se tenha o material requisitado quando se necessita para venda ou produção. Porém, apesar da relevância do tema, muitas organizações ainda não conseguem visualizar a importância que se tem em implantar corretamente metodologias de gestão de estoques para organizar seus estoques e definir quando e quanto se deve comprar, a fim de se tornarem mais competitivas para se manterem no mercado.

Grande parte das micro e pequenas empresas brasileiras fazem parte dessa realidade, seja por falta de metodologias voltadas especificamente para esse porte de empresa, ou por não possuírem departamentos específicos dentro de suas empresas para tal função, ou ainda por desconhecerem as metodologias de gestão de estoques existentes. Porém, para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário gerenciar a organização da melhor maneira, e um dos principais focos é o estoque.

Para Chiavenato (2005), o estoque representa um enorme investimento financeiro que constitui um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo de risco de paralisação. Já para Rodrigues *et al.* (2020), a gestão de estoque é uma forma administrativa de organizar, adaptar e acrescentar produtos para

fabricação ou entrega em um espaço físico, durante um período de tempo, com o objetivo de utilizá-lo no futuro.

Para que se tenha uma boa gestão de estoque, são necessárias algumas ferramentas que auxiliem a função que ficará encarregada de gerenciar as informações, que em pequenas empresas pode ser o próprio dono da organização. Para isso, hoje existem muitas formas de controlar estoque, seja em planilhas ou em *softwares* como os ERPs, que acabam dando uma informação mais precisa, podendo até gerar relatórios que auxiliam nas tomadas de decisões de compra de materiais ou mercadorias. Existem também, ferramentas prontas como a curva ABC que traz um panorama da situação atual das mercadorias.

Com este viés, o trabalho foi desenvolvido sob a importância de uma boa gestão de estoque, como essa prática funciona nas pequenas empresas e como o uso de ERP pode potencializar as pequenas empresas em crescimento de lucratividade. Diante da temática apresentada, o objetivo geral deste artigo foi implementar um sistema de gestão para uma pequena empresa do ramo de artigos gaúchos, dando ênfase nos seguintes objetivos específicos: i) Identificar como se desenvolve a prática de gestão do estoque para uma empresa de artigos gaúchos; ii) Levantar alternativas de ferramenta para acompanhamento da gestão de estoques no contexto de negócio; iii) Desenvolver o processo inicial de adequação da ferramenta para a realidade empresarial em estudo; e iv) Indicar os resultados gerados a partir da implementação da ferramenta.

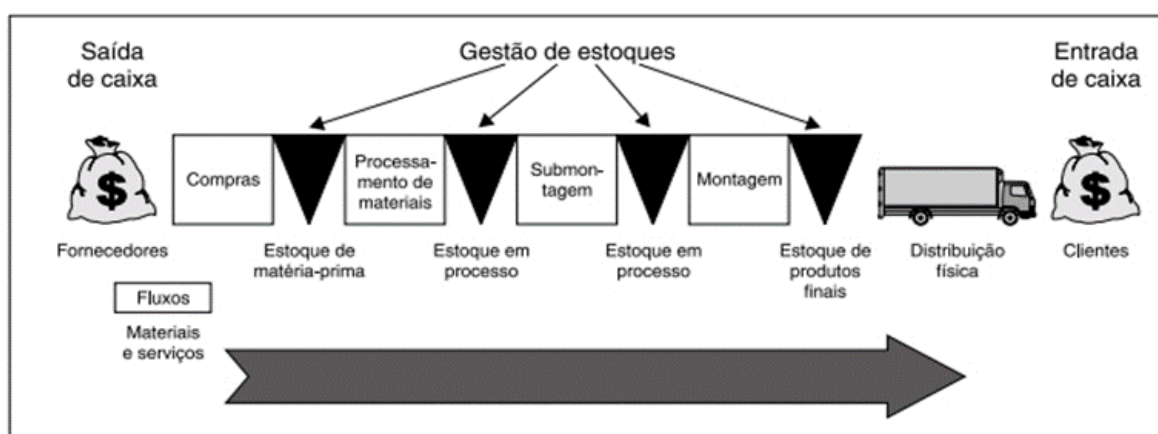
Ao longo do artigo serão apresentadas várias sessões que abordarão diferentes aspectos relacionados à importância da implementação de um sistema ERP na gestão de estoque em pequenas empresas. A seção de Introdução fornecerá uma visão geral do tema, destacando a relevância da gestão de estoques e a importância de um *software*. A seção de Fundamentação Teórica explorará conceitos-chave relacionados à gestão de estoques, às peculiaridades e o uso da tecnologia dentro das pequenas empresas. O Método descreverá a abordagem utilizada para realizar a pesquisa, enquanto a seção de Análise e Discussão dos Resultados apresentará os principais achados e *insights* obtidos. Por fim, a seção de Considerações Finais resumirá as conclusões do estudo e oferecerá sugestões para pesquisas futuras

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Gestão de estoque

A gestão de estoque é uma das preocupações mais antigas abordadas em estudos sobre gestão, e as empresas devem ajustar preço e processo de produção de acordo com o mercado sazonal e se desfazer de produtos para venda (Scherr, 1989). De acordo com Slack *et al.* (1997, p. 423), esse conceito originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função de compras, de acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física. A Figura 1 ilustra a abrangência do conceito de gestão de estoque em seus diversos estágios.

Figura 1 - Fluxo de gestão do estoque



Fonte: Ching (2010).

Na explicação de Ching (2010), no momento de sua criação, a gestão de estoque era vista como um meio de reduzir os custos totais associados com a aquisição e a gestão de materiais. Quando a gestão de estoque não é colocada como um conceito integrado, esses diferentes estágios são gerenciados geralmente por departamentos diferentes. Um diretor de produção provavelmente será responsável pela fábrica, um diretor de compras o será pelas compras e o diretor de vendas contratará a função de distribuição física. Assim, cada ligação de uma cadeia de suprimentos é gerenciada e controlada de forma independente de qualquer outra parte. Cada elo da cadeia está ciente apenas da demanda do próximo elo.

Quando se menciona o termo “estoque”, referimo-nos ao armazenamento de um produto em particular. No entanto, os estoques não são apenas um lugar para guardar mercadorias, eles representam uma parte significativa dos ativos das empresas. Portanto,

deve-se considerá-los como uma oportunidade potencial para gerar negócios e obter lucro, desde que haja uma gestão adequada.

Diante do exposto, percebe-se que são várias as definições de estoques, contudo, todas convergem para uma definição unívoca. Segundo Corrêa *et al.* (2001, p. 49), os estoques são, “[...] acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação; trata-se de um recurso ocioso, contudo com valor econômico inerente”. É nesse momento que os diversos elementos da gestão de logística precisam ser identificados e posicionados dentro da estrutura do negócio global.

No contexto empresarial, a gestão de estoque é essencial para que a transação entre cliente e empresa ocorra de maneira satisfatória. Essa é uma preocupação inerente aos mais diversos cenários empresariais, sendo também uma preocupação das pequenas empresas. Nesse sentido, a seção seguinte irá tratar da realidade de negócios que vivenciam as pequenas empresas e de ferramentas adotadas por elas, com o intuito de gerenciar sua cadeia de suprimentos.

2.2 A gestão do estoque em pequenas empresas

De acordo com SEBRAE (2022), são consideradas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), para o contexto do Simples, as pessoas jurídicas que tenham auferido no ano-calendário a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil. Atualmente, as micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial na economia brasileira, sendo as mais numerosas e responsáveis pela maior geração de empregos e renda no âmbito organizacional. No entanto, é importante ressaltar que essas empresas também enfrentam uma alta taxa de mortalidade precoce devido a problemas financeiros e à falta de planejamento e controle de suas atividades.

Entre os processos gerenciais fundamentais para a otimização das práticas e dos resultados na rotina empresarial, os métodos de controle de estoque ainda representam um grande desafio para muitas empresas. Os desafios podem estar na inexistência de um planejamento estratégico que contemple o controle de estoque e os demais processos logísticos, bem como na dificuldade para entender e implementar os métodos de gestão de estoque existentes. No entanto, essa é uma exigência fundamental para garantir o sucesso dos negócios, portanto, a seção seguinte irá tratar de ferramentas que podem ser utilizadas

pelas pequenas empresas para implementação e acompanhamento da prática de gestão do estoque.

2.3 O uso da tecnologia nas pequenas empresas

Essa prática de negócios costuma ser desenvolvida na realidade de pequenas empresas por meio de planilhas eletrônicas ou *softwares* simplificados. Essas ferramentas proporcionam uma abordagem acessível e eficaz para o desenvolvimento de atividades comerciais essenciais, permitindo o acompanhamento de dados financeiros, gerenciamento de estoque, controle de vendas e outras operações fundamentais. A simplicidade desses recursos tecnológicos os torna especialmente adequados para organizações de menor porte, oferecendo uma maneira prática de otimizar processos internos e tomar decisões embasadas em informações atualizadas e organizadas.

De acordo com Umble (2003), o ERP fornece como principais benefícios, em geral ausentes em sistemas não integrados: uma visão empresarial unificada do negócio, compreendendo todas as funções e departamentos; e um banco de dados corporativo com todas as transações comerciais registradas, processadas, monitoradas e relatadas. Essa visão unificada aumenta a exigência e a extensão da cooperação e coordenação interdepartamental, e assim permite que as empresas atinjam seus objetivos de aumento da comunicação e da capacidade de resposta a todas as partes interessadas.

Carvalho *et al.* (2009) ressaltam que, a princípio, a implementação do sistema ERP foi restrita a organizações de grande porte, principalmente do setor industrial, acelerado pelo *bug* do milênio. Porém, tem-se visto com maior frequência empresas de médio e pequeno porte em busca de competitividade e de uma gestão mais profissional aderirem a esses sistemas, além de empresas de serviços e empresas do setor comercial.

Assim, a utilização da tecnologia, seja por meio de planilhas eletrônicas, *softwares* simplificados ou sistemas ERP, desempenha um papel crucial no aprimoramento das operações de pequenas empresas. Essas ferramentas proporcionam eficiência, organização e visibilidade, tornando mais acessível o gerenciamento. Além disso, a tendência crescente de pequenas empresas adotarem tecnologias de gestão demonstra que o alcance dessas soluções não se limita mais apenas às grandes corporações. A capacidade de obter *insights* de negócios, promover uma colaboração interdepartamental e atender às demandas das partes interessadas é fundamental para o sucesso e a competitividade das pequenas

empresas no cenário empresarial atual. Portanto, o uso inteligente da tecnologia é uma estratégia valiosa que pode impulsionar o crescimento e a eficácia das empresas de menor porte.

3 Método

Esta pesquisa é classificada como do tipo descritiva e aplicada. De acordo com Gil (2022, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Portanto, o presente estudo se enquadra na categoria de pesquisa descritiva, pois tem o intuito de compreender como se desenvolve o processo de controle de estoque no contexto de uma pequena empresa e irá desenvolver uma proposta de ferramenta para seu aprimoramento.

Ademais, esta pesquisa se classifica como aplicada, posto que irá observar um cenário real de negócio e construir uma solução para a melhoria do processo de controle do estoque, considerando as limitações, as barreiras e as necessidades do empreendimento com relação a esse fenômeno. Segundo Gil (2022, p. 41), as pesquisas aplicadas abrangem “estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Quanto ao estudo descritivo, objetiva descrever um fenômeno ou uma população em específico. O papel do investigador é de observar, quantificar, descrever e classificar o objeto de pesquisa. O estudo de caso, sendo um estudo descritivo, investiga um caso/fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo atualmente, para descrever a totalidade do contexto onde se dão as relações desse caso ou fenômeno, privilegiando o processo em detrimento dos resultados, na tentativa de captar a evolução do evento, do projeto ou do programa estudado (Traldi; Dias, 2011).

Para auxiliar na gestão do negócio, decidiu-se utilizar a ferramenta MarketUp. A escolha dessa ferramenta foi baseada em uma pesquisa detalhada sobre as opções disponíveis no mercado e em recomendações de outros empreendedores. Através da observação direta, constatou-se que o MarketUp oferece uma série de recursos e funcionalidades que atendem às necessidades do negócio, como controle de estoque, emissão de notas fiscais, gestão financeira e controle de vendas.

Dessa forma, a escolha da análise descritiva e geral dos dados, como método de análise dos dados coletados complementa as técnicas de coleta utilizadas, a análise documental de *feedbacks* e avaliações de usuários confirmou a eficiência e confiabilidade do sistema. Com isso, a utilização do MarketUp como ferramenta de gestão permitiu coletar dados relevantes sobre o desempenho do negócio, como vendas, estoque e finanças. Através da análise descritiva e geral desses dados, será possível obter *insights* valiosos para otimizar processos, tomar decisões estratégicas e impulsionar o crescimento da empresa.

Nas próximas seções será exposto o diagnóstico do contexto empresarial realizado, descritas as etapas para a implementação da proposta de controle do estoque, assim como os principais resultados obtidos a partir deste trabalho. Para tanto, serão resgatados *prints* da ferramenta, a fim de posicionar os pontos de melhoria desenvolvidos e as possibilidades de utilização do sistema para outras realidades organizacionais.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O estudo versará sobre uma empresa do segmento de indumentária gaúcha que atua no mercado compreendido pela cidade de Cacequi, que se limita ao norte com São Vicente do Sul e São Pedro do Sul, ao sul com Rosário do Sul e São Gabriel, a leste com Alegrete e com Dilermando de Aguiar a oeste. A cidade fica localizada na Fronteira Sudoeste do Rio Grande do Sul, integrando a Microrregião Geográfica de Santa Maria, que compreende também os municípios de Dilermando de Aguiar, Itaara, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santa Maria, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, São Sepé, São Vicente do Sul, Toropi e Vila Nova do Sul (IBGE Cidades, 2021).

A empresa conta com norteadores estratégicos que representam visão, missão e valores da organização, e servem como guia para a tomada de decisões e para o alinhamento das ações da empresa com os seus objetivos de longo prazo. A Figura 2, a seguir, explica como eles foram elaborados.

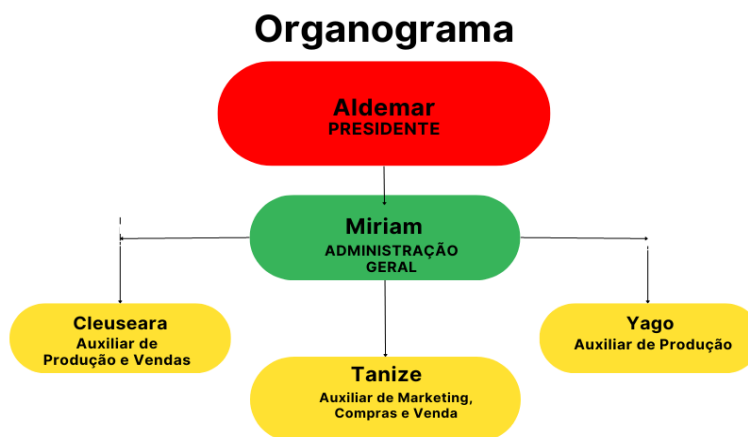
Figura 2 - Norteadores estratégicos



Fonte: Dados da empresa (2023).

Sendo assim, com os norteadores bem alinhados, a empresa tem a vantagem de ter a sua base estratégica bem construída – o que vai contribuir para todas as áreas e perspectivas do negócio. Os norteadores, como o próprio nome diz, vão nortear todas as tomadas de decisões estratégicas, proporcionando o que chamamos de alinhamento estratégico. Para uma melhor estrutura da organização de forma hierárquica, a empresa criou um organograma para melhor identificação, como demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: Dados da empresa (2023).

Nesse modelo de organograma apresentado na figura, as partes que compõem uma empresa são dispostas de maneira vertical, onde quem está acima possui o cargo de maior hierarquia dentro da empresa. O organograma é composto pelo presidente, administração geral, auxiliar de marketing e compras e venda, auxiliar de produção e de vendas e, por fim, auxiliar de produção. A empresa também possui um fluxograma que descreve as etapas do processo, deixando mais clara a visualização deste, como mostra a Figura 4.

Figura 4 - Fluxo do processo operacional do negócio



Fonte: Dados da empresa (2023).

A partir do modelo de fluxograma, que é uma ferramenta da qualidade utilizada para representar a sequência e interação das atividades do processo por meio de símbolos gráficos, e que está organizada de acordo com o portfólio fabricado, a loja está composta por artigos que são fabricados diretamente na empresa e outros que são comprados prontos, diretamente com fornecedores. E está organizado da seguinte forma: começando com designer, escolha do material, modelagem, montagem, costura, acabamento e por fim a distribuição para os clientes e revendedores. Toda a produção é feita na loja, sendo orientada e produzida pelo presidente.

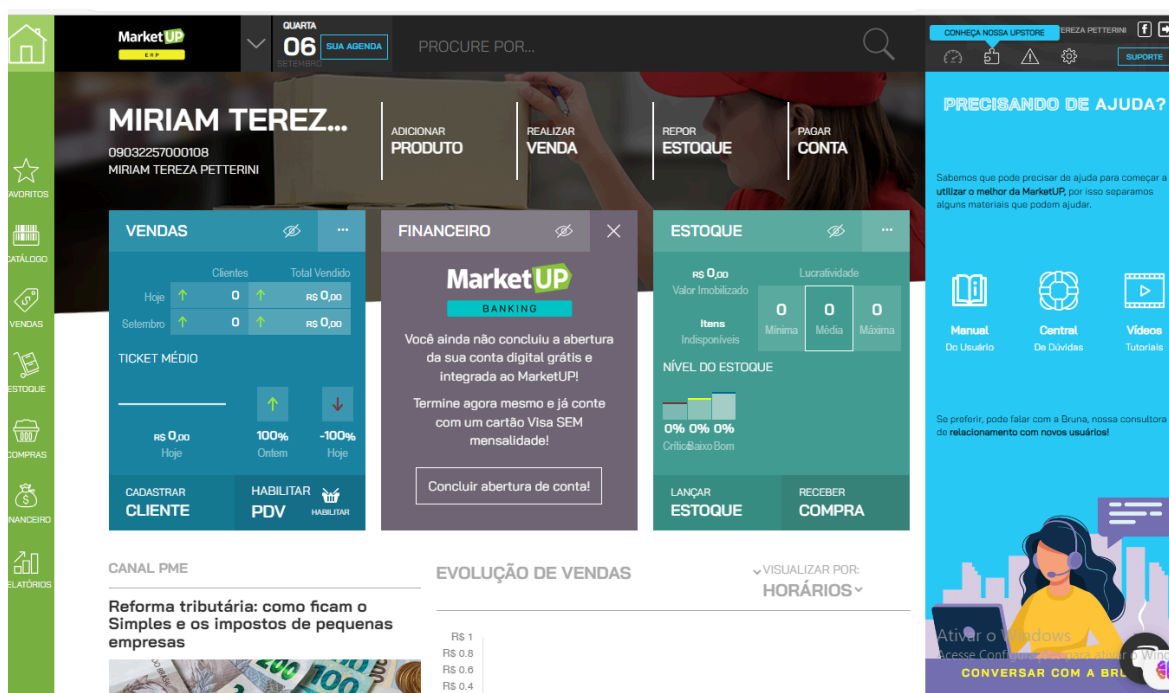
Ao observar a prática de gestão do estoque da empresa em análise, percebe-se que a atividade de acompanhamento e controle do estoque era realizada de modo bastante simplificado, sem um auxílio de um sistema ou planilha. Assim, as informações dos

materiais, referentes às compras, preço unitário, quantidade em estoque, acabavam ficando pulverizadas pela empresa e não eram bem gerenciadas.

4.2 Etapas da operacionalização da ferramenta

O MarketUp é um sistema de gestão empresarial completo e gratuito, que oferece diversas funcionalidades essenciais para empresas de todos os segmentos, incluindo aquelas do ramo gaúcho. Com ele, é possível gerenciar de forma eficiente e integrada áreas como vendas, estoque, finanças, compras, emissão de notas fiscais e até mesmo o relacionamento com os clientes.

Figura 5 - Página Inicial



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Um sistema de gestão integrada oferece uma solução abrangente para empresas, permitindo o eficiente gerenciamento de várias áreas-chave. Com essa ferramenta, é possível controlar aspectos cruciais, como vendas, estoque, finanças, compras e emissão de notas fiscais. Além disso, simplifica o relacionamento com os clientes, possibilitando o cadastro de produtos e clientes de maneira organizada. No que se refere ao estoque, o sistema oferece recursos para monitorar o nível de produtos disponíveis, agilizando o

processo de recebimento e garantindo uma entrega eficiente de produtos aos clientes. Com essa integração, a empresa pode otimizar operações e melhorar a satisfação do cliente, resultando em um fluxo de trabalho mais eficaz e eficiente.

Na sequência serão detalhados cada um dos procedimentos realizados para implementação do *software* na realidade empresarial estudada.

Etapa 1 - CADASTRO DE PRODUTOS

A Figura 6, a seguir, apresenta a tela que corresponde ao processo de cadastro dos produtos.

Figura 6 - Cadastro de Produtos

The screenshot displays the 'MarketUP' software interface for product registration. The main form includes the following fields and values:

- Descrição:** BLUSA BATA FEMININA
- TIPO DE ITEM:** Produto
- UNIDADE:** Unidade
- CÓDIGO DE BALANÇA:** Utilizado para realizar vendas por peso
- CATEGORIA:** Seleccione
- SUBCATEGORIA:** Seleccione
- MARCA:** Seleccione
- MODELO:**
- CÓDIGO INTERNO:** Crie um código próprio para seu controle
- TAGS:** Adicione uma tag

The 'PREÇOS' section shows:

TIPO DE VENDA	VALOR	MARGEM DE LUCRO
CUSTO (Última compra)	R\$ 97,90	
VENDA VAREJO	R\$ 189,90	48,45% (APROXIMADA NO VAREJO)
VENDA ATACADO	R\$ 0,00	0,00% (APROXIMADA NO ATACADO)

The right-hand panel shows stock management information:

- ESTOQUE:** 06/09/2024
- POTENCIAL MÁXIMO EM VENDA:** R\$ 0,00
- FORNECEDORES:** 0 PEDIDOS ATRASADOS
- INVESTIMENTO EM ESTOQUE:** R\$ 0,00
- NÍVEL DO ESTOQUE:** 0% (CRÍTICO)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

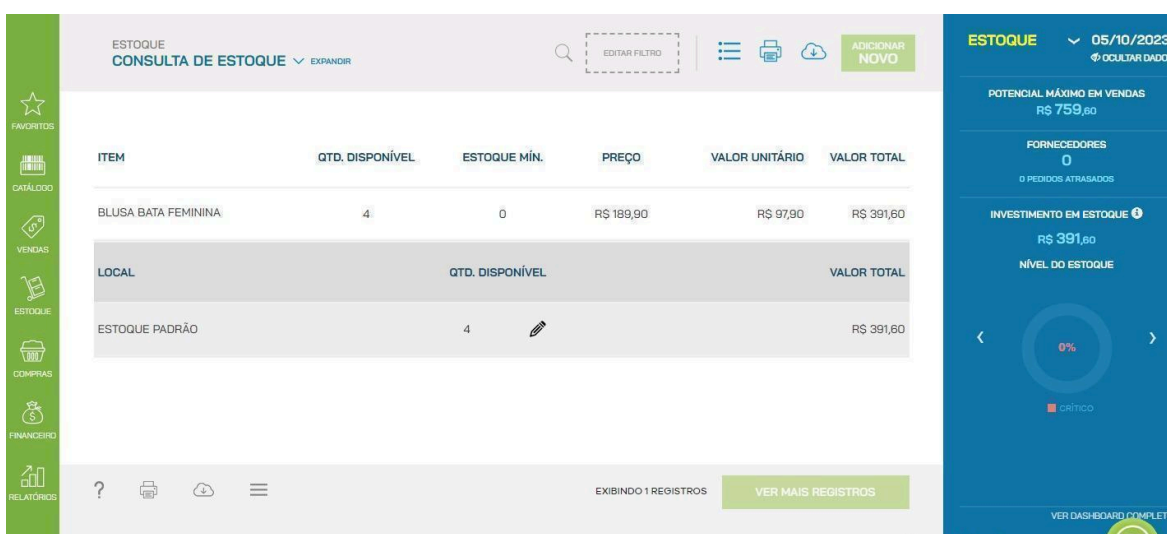
Para cadastrar um produto você deve ir em vendas, cadastrar produto, e assim, preencher as lacunas necessárias, colocando o código de barras, o nome do produto, a quantidade, o valor de custo e o valor de venda, podendo ver a margem de lucro que irá obter a partir da venda realizada.

Etapa 2 - ESTOQUE

Após o cadastro dos produtos, a Figura 7 demonstra que você pode consultar o saldo do seu estoque de forma muito mais rápida. A consulta de estoque é uma funcionalidade essencial que oferece aos usuários a capacidade de verificar o saldo disponível de produtos de maneira eficiente. Com essa ferramenta, os gestores podem obter uma visão em tempo real do *status* do estoque, permitindo um controle mais preciso sobre a quantidade de produtos disponíveis para venda.

Nessa seção também é possível definir estoque mínimo que a empresa precisa para atender a necessidade dos clientes e analisando o cenário do mercado, por exemplo, o mês em que tem mais saída dos produtos é setembro, mês da semana Farroupilha, em outros meses é necessário fazer uma breve projeção de vendas para compor o estoque mínimo. O preço também pode ser definido a partir da porcentagem de lucro que a empresa decidiu.

Figura 7 - Estoque



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Etapa 3 - CADASTRO DE CLIENTES

O cadastro de clientes é feito de forma rápida e prática, facilitando todos os outros processos como o controle financeiro e emissão de pedidos de venda. É importante obter esses dados para conhecer os clientes da loja, como pode ser notado na figura a seguir.

Figura 8 - Cadastro de Clientes

The screenshot displays a web interface for customer registration. The main form is titled 'FICHA CADASTRAL' and includes the following fields and options:

- Pessoa Física ou Jurídica?:** Radio buttons for 'Física' (selected) and 'Jurídica'.
- Tipo (Lista de Preços):** A dropdown menu set to 'Padrão'.
- Bloqueado:** A checkbox that is currently unchecked.
- Nome:** 'Caroline Luana Schroeder'.
- Apelido:** 'Caroline Luana Schroeder'.
- CPF:** '042.497.680-98'.
- RG:** (empty).
- Emissor:** (empty).
- UF:** (empty).
- Sexo:** A dropdown menu set to 'Selecione'.
- Aniversário:** A date picker set to 'dd/mm/aaaa'.
- Telefone:** '(51) 9975-8440'.
- Celular:** (empty).
- Email:** 'carolineluanaschroeder@gmail.com'.
- Site:** 'Ex: http://www.site.com.br'.
- Observação:** (empty).
- Limite de Crédito:** 'R\$ 0,00'.
- DADOS FISCAIS:**
 - Email do Destinatário da NFe:** 'carolineluanaschroeder@gmail.com'.
 - ISS Retido na Fonte?:** A checkbox that is checked.
 - Consumidor Final?:** A radio button that is selected.
 - Produtor Rural?:** A radio button that is unselected.

The interface also features a sidebar with navigation icons (FAVORITOS, CATALOGO, VENDAS, ESTOQUE, COMPRAS, FINANCEIRO, RELATORIOS) and a top navigation bar with 'Market' and 'QUINTA 05'.

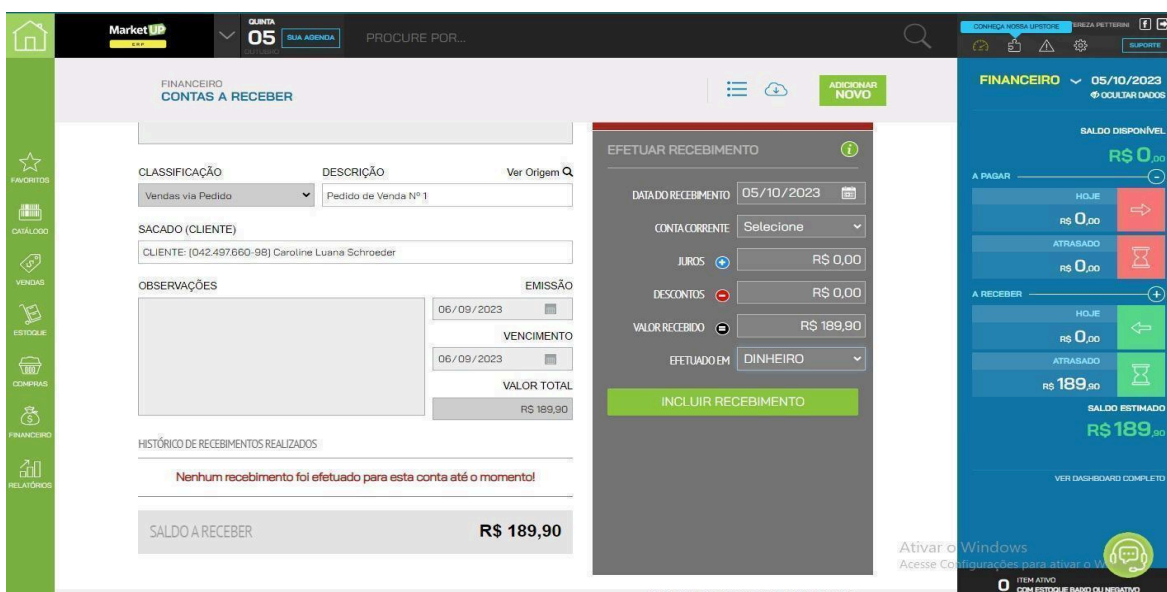
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nessa etapa, cadastramos os clientes com dados necessários, com a definição de pessoa física ou jurídica, CPF, e-mail, telefone, esse o cadastro é feito somente uma vez por cliente, normalmente na primeira compra, para emissão de nota fiscal no final da venda. Por meio desse cadastro ficará mais fácil conhecer o perfil de cada cliente, a base de compras de cada um e suas frequências, podendo auxiliar até mesmo como uma forma de marketing mais eficaz por ter informações mais precisas (Da Silva; Galeale, 2020).

Etapa 4 - RECEBIMENTO

Na etapa 4, o recebimento também pode ser incluso no sistema, conforme pode ser visualizado na Figura 9, a seguir.

Figura 9 - Recebimento



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Assim que é realizada uma venda, temos a opção de fazer o recebimento pelo *software*, selecionamos o cliente, a data de emissão e o dia do vencimento, podendo classificar como dinheiro e cartão, podendo colocar juros, descontos e o valor recebido, também, caso precisar colocar algumas observações.

Etapa 5 - ENTREGA DO PEDIDO

Após confirmar o recebimento, parte-se para a entrega do pedido, de acordo com o exposto na Figura 10, a seguir.

Figura 10 - Entrega do Pedido



ENTREGAR PEDIDO

SELECIONE O LOCAL DE ESTOQUE E VERIFIQUE OS ITENS PENDENTES DISPONÍVEIS PARA ENTREGA.

Local de Estoque: Estoque Padrão

Data de Entrega: 05/10/2023

DADOS FISCAIS

Nº NF-e: 1

SÉRIE: Não informado

DATA DE EMISSÃO: 05/10/2023

Observações

FECHAR ENTREGAR PEDIDO

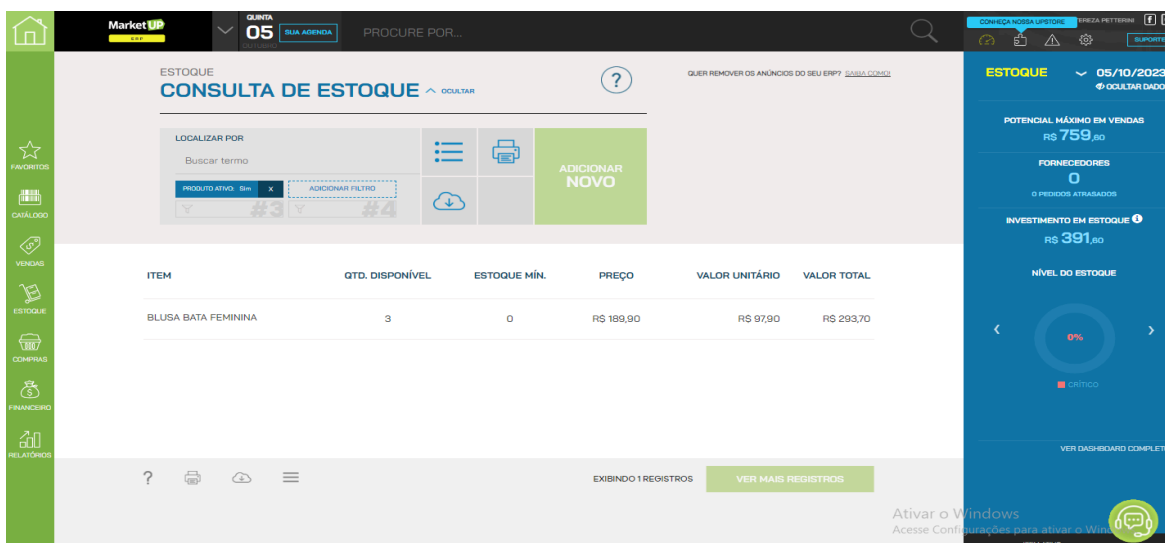
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A entrega do pedido no *software* MarketUp é um processo crucial para garantir a satisfação do cliente e a eficiência operacional das empresas. Esse *software* oferece uma solução abrangente para gerenciar todo o ciclo de entrega, desde a confirmação do pedido até a chegada do produto ao destino final, e também está ligada diretamente com a emissão da nota fiscal.

Etapa 6 - BAIXA DO ESTOQUE

Após todas as etapas anteriores, o processo de gestão do estoque chega na atividade de baixa do estoque. A Figura 11, a seguir, apresenta como se desenvolve o referido processo na ferramenta em implementação.

Figura 11 - Baixa do Estoque



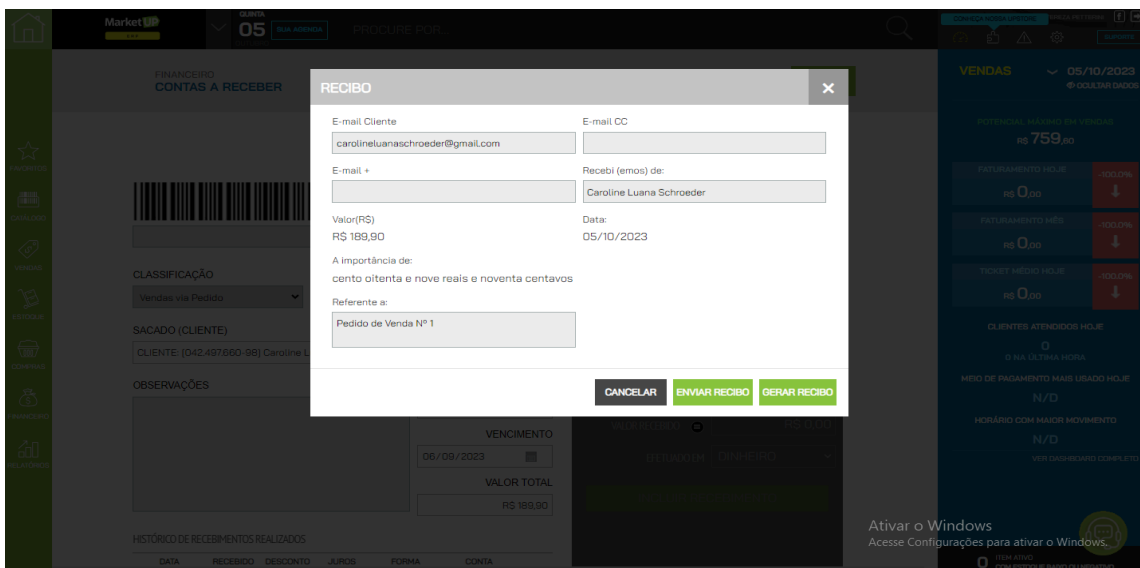
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nessa etapa, os gestores podem registrar a saída de produtos de forma rápida e precisa, atualizando automaticamente o saldo disponível em estoque. Isso permite que a empresa acompanhe de perto o nível de seus produtos, evitando a falta ou o excesso de mercadorias. Este é um processo bem importante para a empresa, pode se ter um estoque de antecipação que tem o propósito de atender a demanda sazonal, ou seja, com ele é possível compensar a diferença de ritmo de fornecimento e demanda, demanda está relativamente previsível. Também usado para o fornecimento variável de insumos, segundo Slack *et al.* (2018).

Etapa 7 - GERAR RECIBO PARA O CLIENTE

A Figura 12, a seguir, demonstra como gerar um recibo para o cliente no *software* em análise. Quando se realiza a venda, tem-se a opção de emitir um recibo para o cliente, podendo ter a opção de imprimir ou enviar para o e-mail e assim comprovar que o cliente pagou e levou a mercadoria.

Figura 12 - Gerar recibo para o cliente

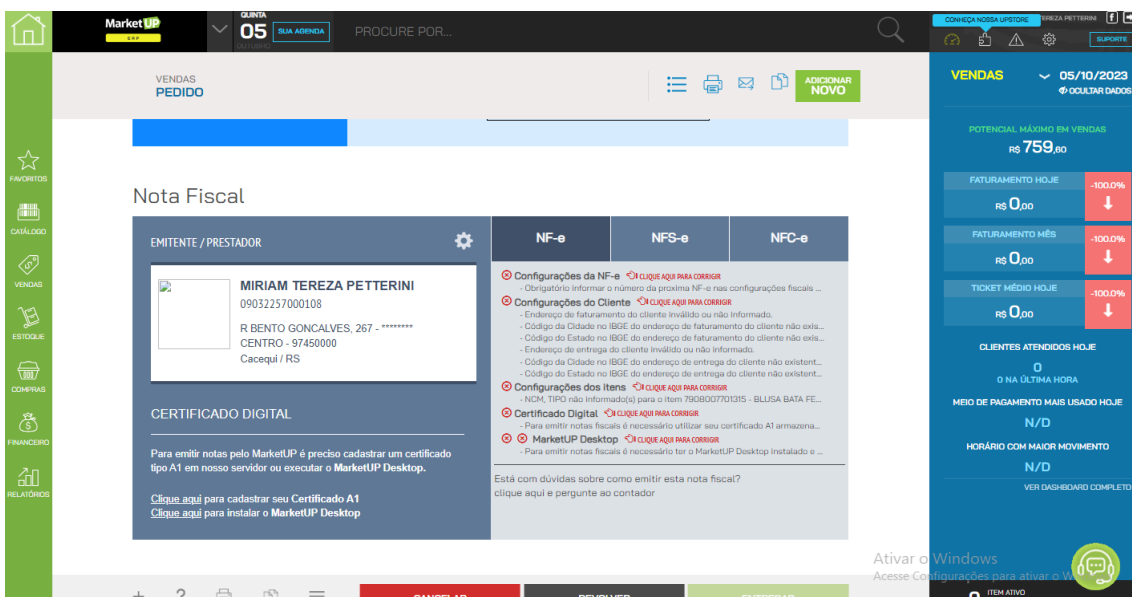


Fonte: dados da pesquisa (2023).

Etapa 8 - NOTA FISCAL

Uma segunda opção de comprovação é a nota fiscal eletrônica. No *software* a nota fiscal eletrônica pode ser gerada com os dados do cliente e dos produtos já cadastrados, conforme exposto na Figura 13, a seguir.

Figura 13 - Nota fiscal



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Essa opção é um recurso pago, da mesma forma que o recibo, serve para comprovar que o cliente pagou e recebeu a mercadoria. Para emitir é necessário pegar o plano pago e ter certificado para emitir as notas fiscais e assim emitir para o cliente. Uma das principais vantagens do Marketup é a automação do processo de emissão de notas fiscais, o que reduz o risco de erros e agiliza a operação. O sistema é capaz de calcular automaticamente os impostos de acordo com as regras vigentes, garantindo a conformidade fiscal.

Para as empresas emitentes da NF-e, os benefícios também são grandiosos, onde essas empresas reduzirão custos com aquisição de formulários, redução também na armazenagem de documentos fiscais, redução de tempo de parada dos caminhões em postos fiscais, redução no preenchimento e recebimento da nota fiscal de prestação de serviços, bem como na compra e venda de mercadorias. Em seguida, Barbosa *et al.* (2009) *apud* Souza (2009, p. 14) menciona que “[...] o maior benefício visível é a redução de custos relacionados à aquisição, emissão e impressão de documento fiscal, que praticamente cessam uma vez que o novo documento é emitido eletronicamente”.

4.3 Resultados esperados

Com a implementação do *software* MarketUp, os resultados esperados são especialmente pronunciados na gestão de estoque. A automação e integração das etapas desde o cadastro de produtos até a baixa de estoque proporcionam um controle eficiente sobre o inventário da empresa. Isso significa que a empresa estará mais apta a evitar desperdícios decorrentes de excesso de mercadorias ou perdas de vendas devido à falta de produtos em estoque.

Além disso, a atualização em tempo real do estoque, juntamente com relatórios detalhados, permitirá que os gestores tomem decisões informadas sobre reabastecimento, compras e gestão de fornecedores. A gestão de estoque se torna mais precisa e estratégica, ajudando a equilibrar custos operacionais e garantir que os produtos certos estejam disponíveis para atender às demandas dos clientes.

5 Considerações Finais

A gestão de estoque é de extrema importância para todas as empresas, independentemente do tamanho ou segmento. No caso das pequenas empresas, a eficiência

na gestão de estoque pode ser ainda mais crítica, uma vez que elas muitas vezes operam com recursos limitados. Neste estudo, concentrou-se em uma pequena empresa que atua no ramo de artigos gaúchos e explorou-se a implementação de um sistema de gestão de estoque para aprimorar seus processos.

Assim, o objetivo principal deste estudo foi implementar um sistema de gestão de estoque, destacando a gestão de estoque em pequenas empresas e o uso da tecnologia para essa especificamente. Os objetivos específicos tratam de: como identificar como se desenvolve a prática de gestão do estoque para uma empresa de artigos gaúchos; levantar alternativas de ferramenta para acompanhamento da gestão de estoques no contexto de negócio; desenvolver o processo inicial de adequação da ferramenta para a realidade empresarial em estudo; indicar os resultados gerados a partir da implementação da ferramenta.

Para atingir esse objetivo, empregou-se uma abordagem descritiva e aplicada, realizando um estudo de caso da empresa em questão. A operacionalização da ferramenta MarketUp foi fornecida em detalhes, incluindo etapas como cadastro de produtos, controle de estoque, cadastro de clientes, recebimento, entrega do pedido, baixa do estoque, geração de recibos e envio de notas fiscais.

A implementação do sistema MarketUp trouxe resultados positivos para a empresa estudada. O processo de gestão de estoque tornou-se mais ágil e organizado, permitindo um acompanhamento mais preciso das vendas, controle do estoque e gerenciamento financeiro. A empresa conseguiu melhorar o atendimento ao cliente, emitir recibos e notas fiscais com mais facilidade e manter um registro mais detalhado dos clientes. Isso contribuiu para um melhor entendimento do perfil dos clientes e suas preferências, facilitando a tomada de decisões de marketing e estratégia.

Uma das limitações do estudo é o fato de que a versão completa do *software* MarketUp, que inclui a emissão de notas fiscais, é paga. Isso pode ser uma barreira financeira para algumas pequenas empresas que desejam implementar esse sistema. Além disso, o estudo foi realizado em uma empresa específica e com um conjunto limitado de produtos. Portanto, os resultados não podem ser diretamente aplicáveis a outras pequenas empresas com características diferentes, mas sim, pode ser replicado por outros negócios guardadas as especificidades que possuem. Para sugestões de pesquisas futuras, sugere-se utilizar o *software* com mais produtos, para ter uma análise e resultados mais gerais para o

negócio. Desse modo, a partir da alimentação de todos os produtos no sistema, seria possível avaliar o impacto do processo de gestão do estoque para o resultado da empresa.

Referências

CARVALHO, R. B. *et al.* Fatores-chave na implantação de ERPs: estudo de um caso problemático em uma média indústria. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 8, n. 2, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de Materiais**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**: Supply Chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DA SILVA, R. P.; GALEGALE, N. V. O efeito da implementação dos sistemas ERP e CRM na satisfação dos clientes. **Revista Científica Hermes**, v. 27, p. 184-207, 2020.

RODRIGUES, L. B.; SILVA, F. L.; MORAES, L. S. NF-e MUNICIPAL: Como a sua implantação pode melhorar o nível de informação entre empresa-cliente-fisco no município de Barreiras-BA. **Semana Acadêmica**.
<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientificoleonardobelo.pdf>.
Acesso em: 29 de outubro de 2023.

Gil, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Grupo GEN, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771653>.

Ibge Cidades. **Cidade de Cacequi**. 2021. Disponível em: cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cacequi. Acesso em: 27 de julho de 2023.

KNABBEN JUNIOR, A.; WERNKE, R.; RUFFATO, I.; JUNGES, I. Comparação entre o custo financeiro da estocagem e a curva abc: estudo de caso em indústria de autopeças. **Revista produção industrial & serviços**, v. 6, n. 1, p. 01-12, 2019.

ORGANOGRAMA: TIPOS, MODELOS E COMO FAZER. *In: Toda Matéria*. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/organograma/>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

6 MÉTODOS DE GESTÃO DE ESTOQUE QUE A SUA EMPRESA PRECISA CONHECER. *In: Patrus*. 2017. Disponível em: <https://patrus.com.br/blog/6-metodos-de-gestao-de-estoque-que-a-sua-empresa-precisa-conhecer/>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

RODRIGUES, A.; CRUZ, R.; SOUSA, J.; RODRIGUES, L. A Importância da Gestão de Estoque na obtenção de Êxito na Administração Organizacional. **ID on-line**, v. 14, n. 49, p. 518-530, 2020.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D. **Micro e pequenas empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SCHERR, F. C. **Modern Working Capital Management**. Prentice-Hall, 1989.

SEBRAE-SP. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 22 de julho de 2023.

SLACK, C. **Administração da Produção**. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

SOUZA, C. C. Equipe Técnica COAD. **Nota fiscal eletrônica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: COAD, 2009.

TRALDI, M. C.; DIAS, R. **Monografia Passo a Passo**. 7. ed. Campinas: Alínea, 2011.

UMBLE, E. J.; HAFT, R. R.; UMBLE, M. M. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. **European Journal of Operational Research**, v. 146, n. 2, p. 241-257, 2003.



A importância do marketing digital para pequenas empresas

Rayane Sielo Felin¹

Resumo: Os avanços tecnológicos na área da comunicação, especialmente com a criação das mídias sociais, tornaram o ambiente virtual um cenário propício para o cultivo das relações entre empresas e clientes. Isso se torna oportuno para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que enfrentam contínuos desafios de competitividade, sendo que a maior exposição ao público e o relacionamento estabelecido com ele pode representar um ponto de alavancagem do negócio. O objetivo do presente trabalho é investigar a importância e o impacto das mídias sociais nas MPEs. Por sua vez, os objetivos específicos visam caracterizar os meios digitais, com foco nas redes sociais em uma pequena empresa no interior do Rio Grande do Sul no segmento de saúde e beleza.

Palavras-chave: marketing digital; micro e pequenas empresas; estratégia de marketing; marketing.

The importance of digital marketing for small businesses

Abstract: Technological advances in the area of communication, especially with the creation of social media, have made the virtual environment a favorable scenario for cultivating relationships between companies and customers. This becomes opportune for Micro and Small Enterprises (MSEs) that face continuous competitiveness challenges, and greater exposure to the public and the relationship established with them can represent a point of business leverage. The objective of this work is to investigate the importance and impact of social media on MSEs. In turn, the specific objectives aim to characterize digital media, focusing on social networks in a small company in the interior of Rio Grande do Sul in the health and beauty segment.

Keywords: digital marketing; micro and small companies; marketing strategy; marketing.

La importancia del marketing digital para las pequeñas empresas

Resumen: Los avances tecnológicos en el área de la comunicación, especialmente con la creación de las redes sociales, han convertido el entorno virtual en un escenario propicio para cultivar las relaciones entre empresas y clientes. Esto se vuelve oportuno para las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) que enfrentan continuos desafíos de competitividad, y una mayor exposición al público y la relación que se establece con ellos puede representar un punto de apalancamiento empresarial. El objetivo de este trabajo es investigar la importancia y el impacto de las redes sociales en las Mypes. A su vez, los objetivos específicos apuntan a caracterizar los medios digitales, con foco en las redes sociales de una pequeña empresa del interior de Rio Grande do Sul en el segmento de salud y belleza.

Palabras clave: marketing digital; micro y pequeñas empresas; estrategia de mercadeo; marketing.

1 Introdução

¹ Bacharelanda em Administração (AMF). E-mail: rayanesiello01@gmail.com.

O marketing digital desempenha um papel crucial no sucesso das pequenas empresas nos dias de hoje. Com a crescente utilização da internet e das mídias sociais, o marketing digital oferece uma série de vantagens que podem sustentar o crescimento, aumentar a visibilidade e fortalecer a presença de pequenas empresas no mercado. Algumas das principais razões pelas quais o marketing digital é importante para as pequenas empresas incluem: alcance e visibilidade. O marketing digital permite que as pequenas empresas alcancem um público muito maior em comparação com as abordagens de marketing tradicionais. Com presença on-line, as empresas podem alcançar clientes em qualquer lugar do mundo, ampliando suas oportunidades de vendas.

Das principais redes sociais mais utilizadas o Facebook ainda lidera a lista, porém, outras mídias sociais despontam neste ano, como o TikTok e o Pinterest². Continuamente, o universo digital está se modificando. Isso significa que, a cada ano, novas redes sociais surgem ou se intensificam e se atualizam, dependendo dos hábitos dos usuários. Compreender essas tendências é crucial para estratégias mais bem acertadas e orientadas, tornando suas ações mais contundentes.

Diante desse contexto surge o objetivo geral deste estudo: analisar como o marketing digital pode alavancar as vendas e proporcionar mais visibilidade ao pequeno negócio. Mais especificamente, buscou-se: 1. Monitorar a trajetória do negócio no Instagram; e 2. Indicar potenciais ações de melhoria para o negócio em si.

2 Fundamentação Teórica

O presente capítulo irá abordar os principais conceitos que constituem o marco teórico necessário à investigação proposta neste trabalho. Para tanto, inicialmente, será exposto o conceito geral de marketing e o marketing aplicado a pequenas empresas. Na sequência, serão exploradas as definições de marketing digital, bem como, as principais ferramentas e o planejamento da área no ambiente virtual.

2.1 Apontamentos sobre o Marketing

² Facebook (2,5 bilhões de usuários), YouTube (2 bilhões de usuários), Instagram (928,5 milhões de usuários), TikTok (800 milhões de usuários), LinkedIn (663,3 milhões de usuários), Pinterest (400 milhões de usuários) e Twitter (339,6 milhões de usuários) (Semrush Blog, 2022).

Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros (Kotler, 2011). Desse modo, compreende-se que o marketing não deixa de ser a arte de vender bens e serviços. Ainda, para o mesmo autor,

Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidores, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os comunicadores estão em busca de soluções para satisfazer seus anseios de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também espiritual, nos produtos e serviços que escolhem (Kotler, 2010, p. 4).

Para Richers (1992), marketing é a interação de entender e atender o mercado. Assim, pode-se presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. No entanto, o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda sozinho (Drucker, 1992 *apud* Secchi, 2004).

Os 4 P's do marketing, também conhecidos como marketing mix, são os 4 elementos que compõem qualquer estratégia de marketing: preço, praça, produto, promoção. Inicialmente, deve-se definir a estratégia de Produto. Conforme Kotler (2004), o produto é a base para a existência das empresas e seus negócios, que visam oferecer algo cada vez melhor para suprir as necessidades de seus clientes, superando a concorrência.

Na sequência, faz-se necessário observar os pontos relacionados à Promoção. De acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes. Neste âmbito, temos a importância de pesquisarmos sobre o uso das mídias sociais para o marketing, pois elas são fundamentais no processo de comunicação com os consumidores.

No que tange ao aspecto de Preço do marketing mix, Kotler e Keller (2006) afirmam que ele se refere ao preço como sendo o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custos.

Por fim, a Praça, conforme Kotler (2003), refere-se ao fato de que, para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, cada empresa deve estudar o mercado e definir como atingi-lo da melhor maneira possível e ao menor custo possível. Cada produto possui características próprias que levam a que sua distribuição e disponibilização sejam

dadas através de um formato mais apropriado, variando conforme as estratégias de cada empresa.

Aplicando o marketing para o contexto de pequenas empresas, conforme proposto neste trabalho, a próxima seção tratará do conceito inerente à realidade vivenciada pelas pequenas empresas no atual cenário de negócios, assim como sua relação com o aspecto digital implicado nas transações comerciais que ocorrem atualmente.

2.2 Marketing digital ou marketing 4.0 para pequenas empresas

Para Kotler (2017), Marketing Digital ou Marketing 4.0 é a atualização do Marketing que compreende a realidade do consumidor conectado, que é aquele que leva em consideração, na sua decisão de compra, informações disponíveis na internet sobre empresas e produtos. No marketing tradicional, o poder estava na comunicação unilateral e vertical pelas marcas e os consumidores eram o “alvo”. Há a mudança da lógica de segmentação, posicionamento, direcionamento e diferenciação para a aceitação da marca nas comunidades em razão do empoderamento do consumidor.

O Marketing Digital ou Marketing 4.0, como também é conhecido, é a evolução do conceito onde os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades. A essência do Marketing 4.0 é reconhecer os papéis mutáveis do marketing tradicional e do Marketing Digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes.

2.2.1 Ferramentas para planejamento das mídias sociais aplicáveis em pequenas empresas

Diante do potencial do Instagram como ferramenta de marketing digital, Kylie (2015 *apud* Martins; Albuquerque; Neves, 2018) menciona, na revista CRM Magazine, dados divulgados pela *Forrester Research*, explicando que, apenas em 2014, o Instagram conseguiu 58 vezes mais envolvimento (*engagement*) dos seus utilizadores com marcas por seguidor, do que o Facebook e 120 vezes mais do que o Twitter. Como cada vez mais as pessoas têm se comunicado através do visual, sejam com imagens ou vídeos, é iminente que as marcas também se preocupem com as novas formas de engajamento e de como comunicar-se com seus consumidores, uma vez que o comércio online tem sido cada vez

mais agregado à rotina das pessoas. Dissecando o *Instagram for Business*, três ferramentas são destaques entre as atualizações da plataforma:

1. Business profiles

Essa ferramenta é gratuita para empresas que desejam ser reconhecidas como tal no Instagram. Assim, as empresas podem escolher como querem que seus clientes entrem em contato – por e-mail, telefone, mensagem – clicando no botão de “enviar mensagem”, que aparecerá ao lado do botão de seguir. Também é possível ver o endereço da empresa. Os perfis de empresa só serão abertos a quem já tem uma página de empresa no Facebook, para utilização das credenciais de pagamento do Facebook, além de reaproveitar informações de endereço, número de telefone e *website*.

2. Promoção

Permite transformar postagens de melhor performance em anúncios diretamente de dentro do aplicativo. É possível escolher uma publicação já postada e assim acrescentar um botão para incentivar o público a interagir, podendo selecionar um público-alvo ou deixar que o Instagram o faça. Depois desses procedimentos, a postagem será promovida pelo período de tempo estipulado pela empresa.

3. Insights

Essa é a ferramenta que melhor mensura os resultados da empresa com relação ao engajamento e postagens. Assim, é possível analisar o comportamento e os dados demográficos da audiência do Instagram da empresa, facilitando qual direcionamento tomar na hora de criar conteúdo relevante. Nos *insights*, serão mostradas métricas como melhores postagens, alcance, impressões e engajamento, assim como mais dados sobre os seguidores, como gênero, idade e localização – incluindo a cidade específica. Mostrará também o horário em que seus seguidores mais utilizam o Instagram.

3 Método

A partir do tema estabelecido para o presente estudo (a implementação de ações no Instagram de uma farmácia em Silveira Martins-RS), fixaram-se seguintes diretrizes metodológicas de pesquisa, inicialmente, foi realizada uma entrevista com a proprietária da

empresa e com os responsáveis pelas mídias digitais da organização para saber sobre dados específicos da empresa, bem como a sua projeção estratégica no médio e longo prazo. Em seguida, realizou-se uma análise das postagens realizadas pela equipe de mídias sociais da empresa e após a análise foi realizada uma proposta de postagem para analisar qual o tipo de conteúdo tem maior retorno e projetar as próximas ações de marketing nas mídias sociais da empresa.

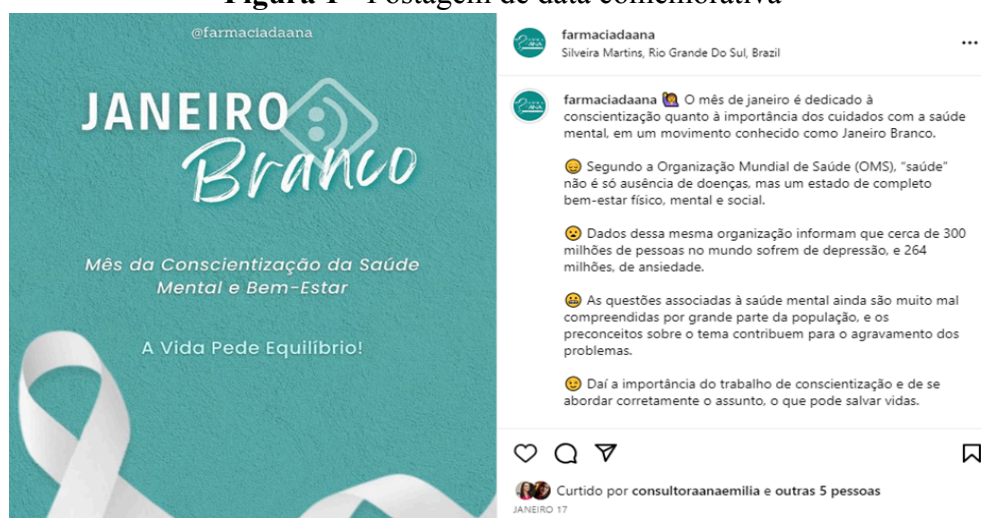
4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A Farmácia da Ana foi criada no ano de 2008, foi fundada por Ana Emília Maixner, primeiramente em um espaço alugado, após alguns anos passou para um espaço próprio. Ana é farmacêutica. A entrevista foi realizada com a proprietária da empresa, assim como com os responsáveis pelas mídias sociais da farmácia.

Na sequência, foi realizada uma análise das postagens realizada pela equipe de mídias sociais da Farmácia da Ana. Após a análise das redes sociais da farmácia, pode-se verificar que nas postagens de vídeos houve mais interação dos seguidores do que nas postagens com maior proporção de texto ou estáticas.

Figura 1 - Postagem de data comemorativa



Fonte: Instagram da empresa (2023).

Conforme visualizado na Figura 1, tem-se uma postagem com informações de bem-estar onde a empresa traz pontos principais sobre o assunto. Nessa postagem, especificamente, pode-se observar que houve pouca interação dos seguidores com o conteúdo e com o formato propostos na postagem do Instagram.

Figura 2 - Postagem de conteúdo com produtos



Fonte: Instagram da empresa (2023).

Na Figura 2, uma postagem escrita referente ao verão, onde também é possível observar que houve pouca interação na postagem, indicando uma possível tendência de preferência dos seguidores da empresa, elemento que posteriormente será avaliado para o planejamento das postagens subsequentes.

Figura 3 - Vídeo de interação com a figura da fundadora da empresa (Postagem 1)



Fonte: Instagram da empresa (2023).

Figura 4 - Vídeo de interação com a figura da fundadora da empresa (Postagem 2)



Fonte: Instagram da empresa (2023).

Com base na análise realizada das mídias sociais, pode-se perceber que as postagens de vídeos tiveram mais retornos dos seguidores. Após a dona da farmácia começar a gravar vídeos sobre os produtos que tem disponível para seus clientes, que estão nas Figuras 3 e 4, foi possível observar que seus seguidores iniciaram a interagir mais com a página.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Etapa 1: Alinhamento do planejamento de postagens

Após realizar a análise do *Instagram* da empresa, pode-se notar que as postagens em que a Ana se apresenta tem uma maior interação dos seguidores, sendo assim foi elaborada uma sugestão para a Ana. Assim, a proposta feita para a equipe de mídias sociais e para a dona é de fazer um vídeo de um produto que está sendo bem procurado nesse momento, segundo a dona a procura está grande para própolis que ajuda na prevenção das doenças gripais.

Etapa 2: Proposta de postagem

Depois de analisada a situação da mídia social da empresa, foram sugeridos os pontos principais para serem seguidos:

1. Aproveitar a época do ano para realizar postagens relacionadas com os produtos mais consumidos;
2. Fazer postagens indicando as especificações dos produtos, como o fabricante, os componentes de fabricação, entre outros detalhes importantes;
3. Além das especificações, pode-se utilizar as vantagens dos produtos ofertados, indicando usos dos produtos.

Etapa 3: Verificação dos impactos da nova estratégia de mídia social

Assim que foi realizada a proposta de postagem para Ana e sua equipe de mídias sociais, o resultado da postagem teve uma boa repercussão pelos seus seguidores que podemos notar na Figura 5.

Figura 5 - Postagem com interação sobre a rotina da fundadora da empresa



Fonte: Instagram da empresa (2023).

Logo após a postagem do vídeo sugerido para a empresária e equipe de redes sociais, conforme análise prévia na rede social, foi possível compreender que no momento em que a Ana se apresenta tem-se maior retorno de seus seguidores, assim com a chegada do inverno a procura por produtos para aumentar a imunidade e evitar doenças semelhantes à gripe.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Após as análises realizadas e proposta de postagem no *Instagram* da empresa, onde a proprietária grava um vídeo falando sobre um produto, pode-se perceber que após postagens e maior divulgação dos produtos a empresa teve mais clientes à procura dos mesmos.

5 Considerações Finais

Este estudo, desenvolvido para compreender o impacto do marketing em pequenas empresas, respondeu ao proposto, indicando pontos para melhoria da mídia social, com a finalidade de potencializar os resultados já conquistados. As mídias sociais são fonte importante de relacionamento com os clientes, estabelecendo um canal de comunicação para atrair novas compras, desenvolver uma identidade de marca e conquistar mais clientes, potencializando as vendas do negócio.

O Instagram é uma importante ferramenta de mídia para ampliar a divulgação do negócio de maneira simples e com baixo custo. Mas qual o impacto do marketing digital para as pequenas empresas? Diante desse contexto surge o objetivo geral deste estudo: analisar como o marketing digital pode alavancar as vendas e proporcionar mais visibilidade ao pequeno negócio. Mais especificamente, buscou-se: 1. Monitorar a trajetória do negócio no Instagram; e 2. Indicar potenciais ações de melhoria para o negócio em si.

A partir da coleta dos dados e análise das postagens do *Instagram* da farmácia, foi observado que quando a empresária se mostra presente nas redes os seguidores e clientes encontram-se mais interessados na aquisição dos produtos que a empresa oferece. Desse modo, a partir do diagnóstico foi possível indicar ações para a melhoria da utilização da ferramenta para o aprimoramento dos resultados do marketing digital para o pequeno empreendimento.

Com isso, a proposta para a empresária e sua equipe de mídias sociais é de criar mais vídeos onde a dona da farmácia mostra-se para seus seguidores e clientes, que está sempre presente nas mídias sociais. Assim, sabe-se que o estudo não se conclui com o término de uma pesquisa, com isso, recomenda-se que os pontos sugeridos possam ser

colocados em prática em outro estudo. Como exemplo é de ter mais interação com seu público através de espaços destinados a enquetes, caixas de perguntas, para assim ter mais contato com seus seguidores.

Referências

SECCHI, L. Drucker no ensino de administração: um alerta necessário. **O&S**, v. 11 n. 31, set./dez. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302004000300001>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

MARTINS, B. I.; ALBUQUERQUE, L. C. E.; NEVES, M. Instagram Insights: Ferramenta de Análise de Resultados como Nova Estratégia de Marketing Digital. *In: XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste*. Juazeiro, BA, 05 a 07 de julho de 2018. Universidade Federal do Alagoas, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-1138-1.pdf>.

Escola de e-commerce. **10 redes sociais mais acessadas no Brasil em 2020**. 2021. Disponível em: https://www.escoladeecommerce.com/artigos/redes-sociais-mais-acessadas-no-brasil-em-2020/?gclid=Cj0KCQjw1ouKBhC5ARIsAHXNMI-aDOm0Pr782U4rRqq8zkkMBCuCPH9o9o_CKwpmIDrDytX7HFVQ6bIaAj_hEALw_wcB.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil LTDA, 2009

KOTLER, P. *et al.* **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Editora Sextante: Rio de Janeiro, 2017.

COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; FILHO, A. C.; FREITAG, M. S. B.; ALMEIDA, M. I. S. **REGEPE**, v. 4 n. 2, 2015. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/197>.

SEBRAE. **Entenda a importância de uma boa gestão das redes sociais**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-importancia-de-uma-boa-gestao-das-redes-sociais,f74a5d1907156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 16 de outubro de 2023.

SEMRUSH BLOG. **As 28 maiores redes sociais do mundo**. 2022. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/maiores-redes-sociais/>.



Aplicação do ciclo PDCA na produção de leite em uma propriedade rural localizada em Pinhal Grande/RS

Cândido Delfino Bolson De Arruda¹

Resumo: Como grande parte das empresas rurais, a propriedade estudada está sempre em busca de maximização de lucros e aumento da qualidade. Uma das maneiras de alcançá-las é através de diminuição de perdas nas suas culturas, no caso aqui estudado na produção leiteira, cuja receita é a segunda maior dentre as atividades da propriedade. O objetivo geral do estudo é propor uma orientação aos pequenos empreendimentos rurais atuantes no ramo de laticínio que apresentam necessidade de um planejamento diferente, orientando-as para um melhor desempenho. Assim, espera-se melhoria na qualidade do produto e, conseqüentemente, aprimoramento do potencial de lucratividade do negócio, especialmente diante do contexto de produção de leite em uma propriedade rural familiar no interior no município de Pinhal Grande/RS, *locus* de pesquisa. Para tanto, adotou-se o ciclo PDCA, que busca a utilização de processos padronizados, ou seja, um controle. Como resultado do ciclo aplicado na produção de leite, e o uso dos indicadores, pode-se mensurar os objetivos alcançados durante e ao final do ciclo.

Palavras-chave: ciclo PDCA; sistema agroindustrial do leite; qualidade.

Application of the PDCA cycle in milk production in a rural property located in Pinhal Grande/RS

Abstract: Like most rural companies, the property studied is always looking to maximize profits and increase quality. One of the ways to achieve them is by reducing crop losses, in the case studied here in dairy production, in which its revenue is the second highest among the property's activities. The general objective of the study is to propose guidance to small rural enterprises operating in the dairy sector that need different planning, guiding them towards better performance. Thus, an improvement in product quality is expected and, consequently, an improvement in the business's profitability potential, especially given the context of milk production on a family rural property in the interior of the municipality of Pinhal Grande/RS, the research locus. To this end, the PDCA cycle was adopted, which seeks to use standardized processes, that is, control. As a result of the cycle applied to milk production, and by using the indicators, it is possible to measure the objectives achieved during and at the end of the cycle.

Keywords: PDCA cycle; agro-industrial milk system; quality.

Aplicación del ciclo PDCA en la producción de leche en una propiedad rural ubicada en Pinhal Grande/RS

Resumen: Como la mayoría de empresas rurales, la propiedad estudiada siempre busca maximizar los beneficios y aumentar la calidad. Una de las formas de lograrlos es reduciendo las pérdidas de cultivos, en el caso aquí estudiado en la producción láctea, en la que sus ingresos son los segundos más altos entre las actividades de la propiedad. El objetivo general del estudio es proponer orientaciones a las pequeñas empresas rurales que operan en el sector lácteo y que necesitan una planificación diferente, orientándolas hacia un mejor desempeño. Así, se espera una mejora en la calidad del producto y, en consecuencia, una mejora en el potencial de rentabilidad del negocio, especialmente teniendo en cuenta el contexto de producción de leche en una propiedad

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: candidobolson@gmail.com.

rural familiar en el interior del municipio de Pinhal Grande/RS, el foco de la investigación. Para ello se adoptó el ciclo PDCA, que busca utilizar procesos estandarizados, es decir, control. Como resultado del ciclo aplicado a la producción de leche, y el uso de los indicadores, es posible medir los objetivos alcanzados durante y al final del ciclo.

Palabras clave: ciclo PDCA; sistema lácteo agroindustrial; calidad.

1 Introdução

Com a globalização e o aumento da competitividade no mercado, uma das estratégias, já preconizadas por Porter (1986), adotada pelas empresas para competirem é a eficiência. Uma das formas de obter eficiência é o uso da estrutura de governança adequada que, segundo os pressupostos da Nova Economia Institucional (1991), permite realizar trocas entre agentes com menores custos de transação. Vertentes dessa corrente, a Economia dos Custos de Transação (ECT) propõe que a eficiência se obtenha pela limitação às atitudes oportunistas e, de maneira complementar, a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) propõe que a proteção dos direitos de propriedade se alinha a esse objetivo (Williamson, 1985).

Outra estratégia para competir no mercado é oferecer produtos ou serviços com qualidade superior (Porter, 1986; Singh; Khan; Grover, 2012). Segundo Singh, Khan e Grover (2012), para gerenciar a qualidade dos produtos, diversas ferramentas e técnicas são utilizadas e, dentre elas, destaca-se o ciclo PDCA. Também conhecido como ciclo de Deming, o ciclo PDCA foi criado inicialmente por Shewhart em 1939, modificado por Deming em 1950, e contou com a interpretação japonesa em 1951, conduzindo para a abordagem metodológica *Plan, Do, Check, Act* (Moen; Norman, 2009).

Ao se tratar de produtos agroalimentares, o aumento da competitividade gerou consumidores mais exigentes com relação aos atributos que são diretamente relacionados aos produtos (valor nutricional, aparência, sabor, dentre outros) e atributos relacionados aos sistemas de produção (conformidades às normas sociais e ambientais) (Scalco; Toledo, 2009). Assim, conforme os autores, para garantir a qualidade do produto final é necessária uma abordagem sistêmica, em que a gestão e o controle da qualidade sejam realizadas de maneira integrada com todos os agentes da cadeia produtiva.

O sistema agroindustrial do leite, objeto de pesquisa do presente estudo, contou com uma demanda pela melhoria da qualidade. No Brasil, a desregulamentação do

mercado na década de 1990 gerou mudanças na indústria láctea, devido às empresas estrangeiras passarem a competir no mercado nacional (Jank; Galan, 1998). A qualidade do leite passou a ser exigida pelos consumidores, estimulando a melhoria da qualidade ao longo de toda a cadeia (Delgado, 2007).

Diante do contexto apresentado, fixou-se o seguinte problema de pesquisa: como o sistema agroindustrial do leite pode aprimorar a eficiência de sua gestão a partir da utilização do Ciclo PDCA? Dessa forma, o objetivo geral do presente artigo é propor o uso do Ciclo PDCA como orientação analítica e propor melhoria do processo e, conseqüentemente, da qualidade do produto. Em termos empíricos, busca-se analisar estruturas de relações entre produtores e processadores do sistema agroindustrial do leite.

Considera-se que o sistema agroindustrial do leite possui um padrão de qualidade dentro deste local, porém sem nenhum auxílio de ferramentas que indiquem em que aspectos precisam ser feitas melhorias. Soma-se a isso a compreensão de que os momentos apresentam necessidades de planejamento diferentes para que haja um melhor desempenho na qualidade do produto e, conseqüentemente, um potencial de lucratividade maior. Desse modo, entende-se que a proposição se justifica devido à aplicação do Ciclo PDCA nas organizações ter como finalidade melhorar o planejamento e a qualidade do produto oferecido na propriedade.

2 Conceituação da Ferramenta

O Método de Melhorias é uma ferramenta de qualidade utilizada no controle do processo para a solução de problemas. Hoje conhecido como Ciclo PDCA, foi criado na década de 30 por Walter A. Shewart. Contudo, esse método foi popularizado por William Edward Deming na década de 50, o que o tornou mundialmente reconhecido por aplicá-lo no Japão (Deming, 1990).

Na lógica do Ciclo PDCA, segundo Andrade (2003), cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passa para um patamar superior de qualidade, pois os problemas são vistos como oportunidades para melhorar o processo. O ciclo também pode ser usado para induzir melhoramentos, ou seja, melhorar as diretrizes de controle, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição das etapas do Ciclo PDCA

<i>PLAN</i>	Planejar o trabalho a ser realizado através de um plano de ação.
<i>DO</i>	Realizar o trabalho planejado, de acordo com o plano de ação.
<i>CHECK</i>	Análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados.
<i>ACT</i>	Atuar corretivamente sobre a diferença identificada (caso houver).

Fonte: Adaptado de Andrade (2003).

Neste caso, na etapa inicial, planeja-se uma meta a ser alcançada e um plano de ação para atingi-la, em que a ação é executada segundo a nova diretriz e é feita a verificação da efetividade do atendimento da meta. Em caso afirmativo, esta nova sistemática de ação é padronizada; em caso de não atendimento da meta, volta-se à etapa inicial e um novo método deve ser planejado, mostrado no Quadro 1.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

O Ciclo PDCA foi popularizado na década de 1950 por engenheiros japoneses que utilizaram esse método nos controles de qualidade da produção (Pietrzak; Paliszkiwicz, 2015). Conforme os autores, essa ferramenta foi desenvolvida no século XVII, por Francis Bacon ao propor estudos indutivos, os quais passaram por etapas que posteriormente foram identificadas no Ciclo PDCA. A partir de então, outros pesquisadores contribuíram para a construção do Ciclo, como John Dewey, Iwing Lewis, Walter Shewhart e Edward Deming (Moen; Norman, 2009). Em sua versão final, o Ciclo PDCA apresenta etapas para a execução de um processo, promovendo melhorias contínuas e incrementais, como uma ferramenta gerencial de tomada de decisão, promovendo a padronização de processos (Feltraco *et al.*, 2012).

Segundo Pietrzak e Paliszkiwicz (2015), na medida em que o ciclo se repete, o processo vai sendo confirmado ou ajustado, gerando melhorias e aprendizados, envolvendo as etapas de: Planejamento (*Plan*), na qual são definidas as estratégias e os caminhos a serem percorridos, os recursos a serem utilizados; A atribuição das responsabilidades e a definição dos objetivos de modo mensurável; Execução (*Do*), em que ocorre a implementação do planejamento, promovendo a implementação da estratégia; Controle (*Check*), para se estudar e examinar os resultados, conferir se os objetivos foram atendidos,

monitorar para identificar se tiveram desvios do que foi planejado; Atuar (*Act*), em que a estratégia é confirmada ou repensada, as lições sobre os resultados do processo são identificadas, e a padronização dos resultados é realizada, na busca pela melhoria contínua.

Conforme Sokovic, Pavletic e Pipan (2010), o Ciclo PDCA, mais do que uma ferramenta, deve ser considerado como um processo de melhoria contínua incorporado à cultura organizacional da empresa. Segundo os autores, o Ciclo permite dois tipos de ações corretivas, as temporárias e as permanentes. As ações corretivas permanentes são identificadas pela investigação e eliminação das causas dos problemas, e as ações corretivas temporárias são detectadas em problemas específicos (Sokovic; Pavletic; Pipan, 2010). Os autores ainda afirmam que a etapa mais importante é a ação, em que termina um processo e se inicia outro, com aprendizagens e melhorias para o próximo processo.

3 Operacionalização da Ferramenta

O Ciclo PDCA tem como foco principal a melhoria contínua de um sistema operacional na empresa. Tal ferramenta é relevante pois entende-se que a capacidade de se adaptar às mudanças necessárias no mercado exprime a relação de adaptarem-se a novos conceitos e situações que agregam qualidade e satisfação, tanto para os empresários com o resultado esperado no sistema de gestão da empresa como para seus fornecedores e clientes, conforme a Figura 1.

Desse modo, como pode-se verificar na Figura 1, deve-se usar o Ciclo PDCA quando há uma requerida busca do processo de melhoria contínua, sendo que existem alguns parâmetros que suprem a ferramenta apresentada no ciclo:

- Fazer um planejamento;
- Definir as metas e definir os métodos para atingi-las;
- Preparar a equipe na empresa para executá-las;
- Checar sempre o ciclo;
- Agir corretamente na checagem do ciclo;
- Não parar o ciclo quando completar uma volta.

Figura 1 - Ciclo PDCA

Ciclo PDCA



Fonte: Periard (2011).

Todos esses processos relacionados anteriormente deverão ser usados quando a empresa ou a entidade buscar a qualidade máxima requerida por um produto ou procedimento apresentado à ferramenta Ciclo PDCA, sem comprometer as ações anteriores do processo de empresa.

3.1 Etapas de aplicação da ferramenta

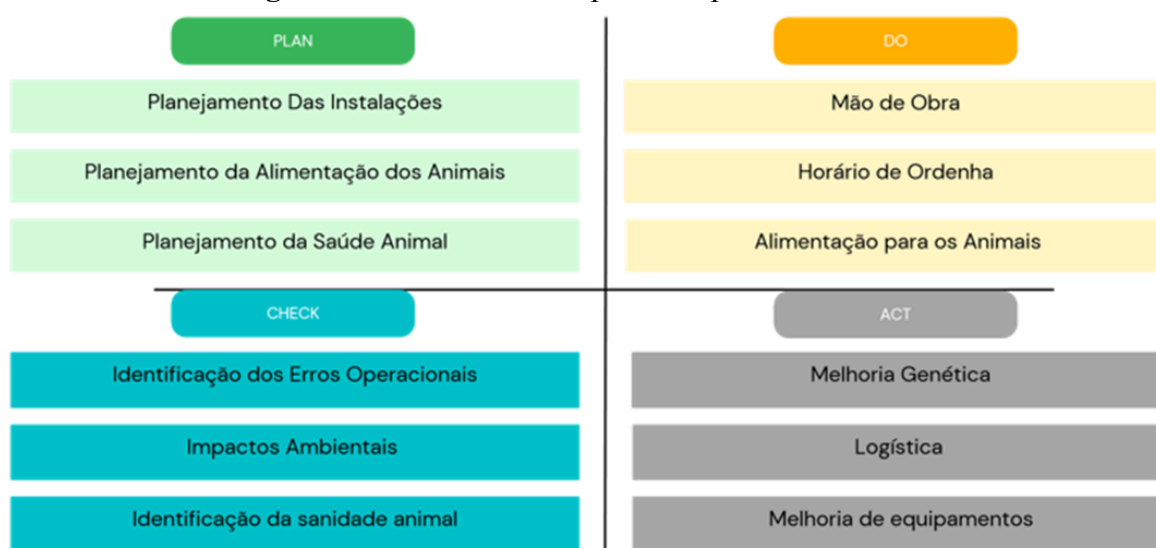
A primeira fase da etapa *PLAN* do ciclo PDCA de melhoria consiste na identificação de um problema ou de possíveis problemas na produção de leite na propriedade analisada, tais como: o planejamento das instalações (sala de ordenha, curral, local para guardar a alimentação dos animais, medicamentos, entre outros); planejamento da alimentação dos animais (os grãos da cultura de inverno, basicamente: aveia, azevém que são moídos e disponibilizados aos animais a pastagem, tanto no inverno como no verão, e o complemento de rações, concentrados e sais minerais), máquinas que serão utilizadas no processo produtivo se a falta delas ou não; planejamento da saúde animal e veterinária preventiva.

Na segunda etapa *DO*, são treinadas as pessoas que farão parte do processo de melhoria e são executadas as tarefas estabelecidas anteriormente no plano de ação. A pessoa treinada para tal é o proprietário, com a ajuda de sua esposa, principalmente na ordenha, para que assim possa manejar os animais de forma correta, ágil, e segura, facilitando e maximizando tempo e esforço.

A terceira etapa *CHECK*, em que são comparados os resultados obtidos na fase anterior, de acordo com os aspectos planejados, e a serem verificados no empreendimento rural, de acordo com as causas dos problemas, e se esses serão resolvidos. Caso contrário, torna-se a observar o problema, nesse momento, na propriedade, e podem ser verificados: a identificação dos erros operacionais na produção leiteira; os impactos ambientais; a identificação da sanidade das vacas leiteiras.

A última etapa do ciclo PDCA, a *ACT*, tem como a finalidade a padronização das melhorias caso elas tenham sido positivas. O giro é concluído através de uma revisão das ações aplicadas, caso contrário, se as melhorias não forem confirmadas, volta-se à fase de planejamento. Nesse momento é imprescindível tomar algumas medidas na propriedade rural como: regulagem dos maquinários e equipamentos utilizados; melhoria genética dos animais se houver necessidade; melhoria dos equipamentos, máquinas, logística; e tratamento e medicamentos para os animais doentes, mostrado na Figura 2.

Figura 2 - Ciclo PDCA no processo produtivo do leite



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Percebe-se, por meio da Figura 2, que a utilização do PDCA facilita a visualização de todos os processos que precisam ser melhorados, e da maneira com a qual podemos agir para facilitar as mudanças.

3.2 Resultados gerados para o negócio

Com base nas observações e entrevista na empresa rural estudada e na literatura existente, conclui-se que o Ciclo PDCA de melhoria pode ser implementado trazendo ótimos resultados, maximização de lucros e diminuição de falhas ao longo do processo produtivo de leite na propriedade, elevando sua qualidade e proporcionando maior controle e confiabilidade na produção no empreendimento, fazendo, assim, com que agregue maior valor ao produto final entregue.

4 Considerações Finais

O Ciclo PDCA geralmente é utilizado quando há necessidade de melhorias em uma empresa, na qual são estabelecidas metas. Depois de atingidos os resultados, deve-se revê-los para uma busca contínua de melhoria, também sendo aplicado o conceito PDCA. Este é um modelo simples de Planejar, Fazer, Verificar e Agir, que deve ser realizado mediante análise de cenários. Isto é feito através de coleta de informações, realização de diagnóstico, levantamento de um possível prognóstico, análise estatística dos dados, treinamento e desenvolvimento da equipe para a realização de todas as etapas do processo, execução de tarefas, controle, ações corretivas, e ações para manutenção.

Com o aumento da competitividade do mercado, hoje se tornou necessário o uso de ferramentas como o PDCA para enfrentar os desafios não só do mercado, mas também pela qualidade do serviço e do produto. Este estudo se tornou limitado, devido ao tamanho da propriedade, por não ter todos os processos bem definidos, o que dificulta as tomadas de decisões para que haja uma melhoria. É preciso, aos poucos, implementar ferramentas como, por exemplo, 5W2H que, junto com o PDCA, se completam e facilitam as alterações necessárias dentro da propriedade rural.

Referências

ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DEMING, E. W. **Qualidade: a revolução na produtividade**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

DELGADO, N. A. **A inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

FELTRACO, E. J.; SOARES, L. E.; GOMES, W. B.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; LANA, J. **Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo**. Revista de Gestão e Tecnologia. v. 2, n. 1, p. 43-56, 2012.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite**. In: Competitividade no Agribusiness Brasileiro. São Paulo: Pensa, USP, Julho, 1998.

MOEN, R.; NORMAN, C. **Evolution of PDCA Cycle**. Seventh Asian Network for Quality Congress, Tokyo, Set. 17, 2009.

PIETRZAK, M.; PALISZKIEWICZ, J. Framework ok strategic learning: The PDCA cycle. **Management**, v. 10, n. 2, 2015.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCALCO, A. R.; TOLEDO, J. C. **Proposição de um modelo de gestão para coordenação da qualidade na cadeia de produção do leite**. GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas, n. 3, jul./set, p. 39-59, 2009.

SINGH, M.; KHAN, I. A.; GROVER, S. Tools and techniques for quality management in manufacturing industries. Proceedings of the National Conference on Trends and Advances in Mechanical Engineering, **YMCA University of Science & Technology, Faridabad, Haryana**, p. 853-859, Oct. 2012.

SOKOVIC, M.; PAVLETIC, D.; PIPAN, K. Quality improvement methodologies – PDCA Cycle, Radar Matrix. DMAIC and DFSS. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**. v. 43, n. 1, 2010.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.



Como a educação financeira contribui para a autonomia e para a realização dos jovens brasileiros

Júlia Becker¹

Resumo: A gestão ineficaz das finanças pessoais dos jovens pode levar a muitos conflitos pessoais e sociais, incluindo relações difíceis entre membros da sociedade. Muitas pessoas veem a sociedade apenas como consumidora, com isso, torna-se administrar suas finanças pessoais para evitar maiores perdas. Nesse sentido, este estudo buscou compreender como os jovens estão relacionando-se com suas próprias finanças atualmente. Dessa maneira, o objetivo deste estudo consistiu em verificar como a educação financeira contribui para a construção da autonomia financeira dos jovens brasileiros. Para a construção do seu embasamento teórico, foi realizado um levantamento bibliográfico, a partir de uma revisão integrativa da literatura. A partir disso, foram construídas análises por meio dos seguintes critérios: tema, objetivos, contribuições, conclusões e principais limitações definidos a partir do escopo da pesquisa. Com o resultado obtido foi possível verificar as tendências das pesquisas relacionadas à educação financeira no Brasil, cuja amostra de artigos revelou diferenças significativas entre homens e mulheres em termos de idade, nível de escolaridade, rendimento e estado civil, níveis de confiança e aversão à perda. Foi apresentado como o conhecimento da educação financeira pode contribuir para a formação dos alunos do ensino fundamental. Como a relação entre a mídia e o sujeito interfere no seu consumismo para que se saiba avaliar as melhores opções de compra de produtos em promoções para não acabar caindo em influências comportamentais. Por fim, as contribuições deixadas pelas publicações utilizadas. Como conclusão, destaca-se a relevância do tema no contexto apresentado e, recomenda-se, ainda, para continuação da pesquisa, que seja realizado um aprofundamento sobre o tema educação financeira. Junto disso, realizar uma aplicação prática e uma nova abordagem de pesquisa para que seja possível visualizar ainda mais o viés comportamental dos jovens.

Palavras-chave: finanças; jovens; educação financeira; autonomia financeira.

How financial education contributes to the autonomy and fulfillment of young Brazilians

Abstract: Ineffective management of young people's personal finances can lead to many personal and social conflicts, including difficult relationships between members of society. Many people see society only as a consumer, so it becomes necessary to manage their personal finances to avoid greater losses. In this sense, this study sought to understand how young people are currently relating to their own finances. Therefore, the objective of this study was to verify how financial education contributes to building the financial autonomy of young Brazilians. To build its theoretical basis, a bibliographical survey was carried out, based on an integrative literature review. From this, analyzes were constructed using the following criteria: theme, objectives, contributions, conclusions and main limitations defined based on the scope of the research. With the result obtained, it was possible to verify the trends in research related to financial education in Brazil, in which the sample of articles revealed significant differences between men and women in terms of age, education level, income and marital status, levels of confidence and aversion. the lost. Knowledge of financial education aims to understand how knowledge of financial education can contribute to the training of elementary school students. How the relationship between the media and the subject interferes with their consumerism so that they know how to evaluate the best

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: juliabecker0306@gmail.com.

options for purchasing products in promotions so as not to end up falling into behavioral influences. Finally, the contributions left by the publications used. In conclusion, the relevance of the topic is highlighted in the context presented and, for the continuation of the research, it is also recommended that an in-depth study be carried out on the topic of financial education. In addition, carry out a practical application and a new research approach so that it is possible to further visualize the behavioral bias of young people.

Keywords: finance; young people; financial education; financial autonomy.

Cómo la educación financiera contribuye a la autonomía y realización de los jóvenes brasileños

Resumen: La gestión ineficaz de las finanzas personales de los jóvenes puede dar lugar a muchos conflictos personales y sociales, incluidas relaciones difíciles entre los miembros de la sociedad. Muchas personas ven a la sociedad sólo como un consumidor, por lo que se hace necesario administrar sus finanzas personales para evitar pérdidas mayores. En este sentido, este estudio buscó comprender cómo se relacionan actualmente los jóvenes con sus propias finanzas. Por tanto, el objetivo de este estudio fue verificar cómo la educación financiera contribuye a la construcción de la autonomía financiera de los jóvenes brasileños. Para construir su base teórica se realizó un levantamiento bibliográfico, a partir de una revisión integradora de la literatura. A partir de esto, se construyeron análisis utilizando los siguientes criterios: temática, objetivos, aportes, conclusiones y principales limitaciones definidas en función del alcance de la investigación. Con el resultado obtenido, fue posible verificar las tendencias de las investigaciones relacionadas con la educación financiera en Brasil, en las que la muestra de artículos reveló diferencias significativas entre hombres y mujeres en términos de edad, nivel de educación, ingresos y estado civil, niveles de confianza, y aversión a los perdidos. El conocimiento de la educación financiera tiene como objetivo comprender cómo el conocimiento de la educación financiera puede contribuir a la formación de los estudiantes de educación primaria. Cómo interfiere la relación entre los medios y el sujeto en su consumismo para que sepa evaluar las mejores opciones de compra de productos en promociones para no terminar cayendo en influencias comportamentales. Finalmente los aportes que dejan las publicaciones utilizadas. En conclusión, se resalta la relevancia del tema en el contexto presentado y, para la continuación de la investigación, también se recomienda realizar un estudio en profundidad sobre el tema de la educación financiera. Además, realizar una aplicación práctica y un nuevo enfoque de investigación para que sea posible visualizar mejor los sesgos conductuales de los jóvenes.

Palabras clave: finanzas; gente joven; educación financiera; autonomía financiera.

1 Introdução

Hoje fala-se muito sobre finanças, sobre como administrar, como cuidar do seu próprio dinheiro e como o indivíduo se comporta e se organiza em questões financeiras. Segundo Coelho (2014), aprender a administrar as finanças pessoais é um desafio que muitos adultos não conseguem encarar com sucesso. Para que os adultos sejam indivíduos responsáveis financeiramente é preciso uma base de conceitos e ferramentas e, por isso, a importância da educação financeira enquanto ainda se é jovem.

De acordo com o SPC Brasil, 46% dos brasileiros com idade entre 25 e 29 anos estão inadimplentes. Junto com o grupo anterior, isso soma um total de 12,5 milhões de

pessoas. Além disso, 75% dos jovens com idade entre 18 e 30 anos não fazem controle do gasto, diante disso podemos perceber que a educação financeira quanto mais cedo se possui, menor a chance de ser um adulto endividado.

A gestão ineficaz das finanças pessoais pelos jovens pode desencadear muitos conflitos pessoais e sociais, como relacionamentos difíceis entre as pessoas na sociedade. Embora essa sociedade seja considerada por muitos como consumista, é necessário administrar as finanças pessoais para evitar maiores prejuízos. Segundo o autor Meneghetti:

Estereótipo significa um comportamento geral que vale sobre todo o sujeito, portanto, é um hábito que investe todo o comportamento do indivíduo, dando a tipologia, o modo, em um certo sentido, criando também a personalidade do sujeito (Meneghetti, 2020, p. 89).

Diante do contexto mencionado, a problemática que este artigo explorou é: “*Como a educação financeira contribui para a construção da autonomia financeira dos jovens brasileiros?*” e, ainda, entender como ela os ajuda a tomar decisões relacionadas ao seu dinheiro. Este estudo tem como objetivo, a partir de artigos, analisar como os jovens de hoje administram seu dinheiro, se possuem controle financeiro sobre suas receitas e gastos e como a educação financeira pode ajudá-los a alcançar a independência pessoal por meio da liberdade financeira.

Especificamente, pretende-se: 1. Analisar as tendências de estudos sobre educação financeira no contexto nacional; 2. Verificar as principais contribuições deixadas pelas publicações acerca do tema educação financeira no Brasil; e 3. Construir uma agenda de pesquisa para direcionar estudos futuros na área de educação financeira no Brasil. Para isso, foi utilizada uma abordagem de revisão integrativa da literatura, constituindo como base de coleta e análise três categorias de análise: i) tendências de temas identificados, ii) indicações de principais contribuições e iii) agenda de pesquisa, que compõem a construção do resultado do presente estudo.

A busca desenvolveu-se nos portais do ENANPAD e Periódicos Capes. Neles foi realizada a busca pelos termos “educação financeira” e “jovens”. Desta busca, o resultado passou por filtros de análise para os critérios de adequação dos documentos e, de 67 artigos dos últimos 10 anos no Brasil, resultaram 19 artigos para compor a presente análise. No estudo, os critérios de exclusão foram baseados através da leitura dos artigos, que eram excluídos quando fugiam do foco da pesquisa.

Nas seções a seguir serão abordados os seguintes temas: contextualização de educação financeira; a influência do comportamento do jovem para a própria gestão financeira; a abordagem da educação financeira pelo viés da Ontopsicologia; a aplicação da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Educação financeira

A educação financeira pode ser definida como um processo de aquisição/melhoria de conhecimentos sobre conceitos e produtos financeiros, desenvolvendo habilidades, confiança e consciência das oportunidades e riscos financeiros na hora da tomada de decisão, visando o bem-estar social, conforme OECD (2005). Portanto, a educação financeira é um conjunto de informações que ajuda as pessoas a gerenciar receitas, dinheiro, gastos e empréstimos de dinheiro, poupança e investimento de curto e longo prazo. Pontua-se que a educação financeira, além de proporcionar mais oportunidades de gastar, poupar ou investir, pode tornar os consumidores melhores compradores e aumentar seu real poder de compra. Portanto, é importante que os indivíduos tenham o poder de tomar decisões financeiras.

Para Borges (1999), a educação financeira surge como uma ferramenta de inclusão social, de melhoria de vida do cidadão e de promoção da estabilidade, da concorrência e da eficiência do sistema financeiro do país. Diante disso, para que o indivíduo consiga se organizar melhor no contexto econômico do país, surgem iniciativas que promovem ações de educação financeira gratuitas. O Brasil é um dos poucos países que possui uma Estratégia Nacional de Educação Financeira, segundo a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF (2023).

A ENEF possui o intuito de desenvolver ações financeiras para que a população consiga tomar decisões mais autônomas. Diante disso, percebe-se a importância das finanças pessoais para a sociedade. Segundo Medeiros e Lopes (2014), finanças pessoais é a ciência que estuda a aplicação de conceitos financeiros nas decisões financeiras de uma pessoa ou família. Em finanças pessoais são considerados os eventos financeiros de cada indivíduo, bem como sua fase de vida para auxiliar no planejamento financeiro. Na

próxima subseção, será abordado o modo como o comportamento do indivíduo influencia na sua própria educação financeira.

2.2 Como o comportamento influencia na Educação Financeira

2.2.1 A influência da educação formal

Em conformidade com o exposto anteriormente, nasce a necessidade de que o tema seja debatido em sala de aula. Pode-se trazer como exemplo o autor Leo Fraiman (2019), que define como um dos pilares da metodologia desenvolvida por ele, a educação financeira e a sustentabilidade. O autor promove a conscientização sobre os critérios que influenciam o consumo do indivíduo, como método de seu programa, ele sensibiliza o aluno a diminuir os seus desperdícios e impulsiona-o a mudar seus hábitos.

Os autores Conto, Fuhr, Faleiro e Kronbauer (2015) definem, ainda, que a temática finanças pessoais está, geralmente, associada ao sucesso ou insucesso econômico que um indivíduo obtém de suas atividades. A forma como a pessoa se comporta, do ponto de vista financeiro (atitude, modo de agir), implica diretamente no resultado financeiro obtido. A partir dessas afirmações, percebe-se que o espaço escolar contribui de maneira significativa com a construção do comportamento voltado às finanças também em âmbito pessoal, indicando modos de ação que serão seguidos no decorrer da vida dos estudantes.

Além do contexto escolar, os demais espaços de convivência das crianças e jovens em formação irão impactar significativamente em suas práticas voltadas ao emprego dos recursos financeiros. Portanto, a próxima seção trará a discussão sobre o impacto do espaço familiar e da convivência social no comportamento financeiro dos jovens.

2.2.2 A contribuição do contexto familiar

Da mesma forma, como exposto acima, o comportamento financeiro é desenvolvido não só através da sala de aula, mas também pelos comportamentos adquiridos através de nossos familiares, o autor Bussinger (2005) afirma que 90% das pessoas aprendem a lidar com dinheiro através dos seus pais. Considerando que a maioria dos sujeitos estuda, a escola seria o espaço de aprender sobre como lidar com suas

finanças, pois somente os familiares não conseguem transmitir a seus filhos todos os conhecimentos necessários para uma vida financeira sustentável.

Outro aspecto importante que influencia a educação financeira é o comportamento. A principal habilidade associada a esse aspecto é entender como se adaptar às realidades financeiras atuais, preferencialmente de forma ágil. Esta adaptação se assenta numa profunda reflexão sobre hábitos de consumo e responsabilidade financeira. Em outras palavras, esse aspecto significa saber evitar o consumismo, e isso começa por entender o que é necessário e o que é dispensável ou supérfluo.

Para Campos, Coutinho e Figueiredo (2019), a ideia central da competência comportamental está no aprofundamento da reflexão sobre determinados problemas financeiros, na forma como deve ser tratada uma pessoa com compulsão ao consumo e em como deve ser revelada a realidade das famílias destruídas pelo superendividamento.

Vale ressaltar a importância da conscientização de evitar dívidas desnecessárias, entendendo a necessidade de escapar ao máximo do parcelamento, pois acaba resultando em um acréscimo de juros, que podem ser evitados. Dessa forma, as atitudes comportamentais mais importantes são: a busca pelo conhecimento, autocontrole e o compromisso com a responsabilidade. A seguir, será abordado o tema da educação financeira pelo viés da Ontopsicologia.

2.3 Educação financeira pelo viés da Ontopsicologia

É importante entender que a questão da economia do indivíduo está totalmente ligada à sua própria liberdade que muitas vezes está dividida com o outro, pois, não se tem o próprio poder econômico nas mãos (Meneghetti, 2017). O indivíduo precisa ter sua própria vontade de ir atrás e buscar pelo seu desenvolvimento econômico, saindo da sua zona de conforto e do seu condicionamento financeiro, por sempre depender de um terceiro, financeiramente, conforme afirma Meneghetti (2017, p. 16),

o *business* máximo é baseado na liberdade de inteligência, ali a vida é maravilhosa. Portanto, no próprio posicionamento de estudo, de trabalho, amizade e relacionamento, é preciso controlar sempre se a própria economia está nas próprias mãos, e se, ano após ano, aumenta (Meneghetti, 2017, p. 16).

O jovem deve aprender a beleza do dinheiro, seja ele herdado, investido, mas sobretudo, aquele que foi fruto do seu próprio ganho. Para que possa sentir o prazer da sua

função em prol da sua própria liberdade (Meneghetti, 2009). Ressalta-se que o dinheiro é apenas um resultado do conhecimento que o indivíduo tem aplicado em uma determinada função, pois, sem o conhecimento não há ganho. Segundo Meneghetti (2009, p. 92),

o dinheiro, nulo em si, torna-se tão potente quanto é a inteligência que o manobra. Por isso, é preciso antes autenticar o desenvolvimento pessoal: todo o resto é dado em superabundância (Meneghetti, 2009, p. 92).

Um dos perigos em que os jovens podem se “perder” atualmente é o consumismo, visto que são influenciados diariamente sem nem perceber, tornando-os alvo do consumismo. Meneghetti (2017, p. 46) destaca que “por consumismo se entende quando o ser humano gasta anos de vida somente para consumir, não para viver e tornar-se”. A partir do exposto, conclui-se que o indivíduo precisa estar atento e disposto a buscar pelo seu autodesenvolvimento, a fim de praticar um autocontrole diante de suas finanças pessoais.

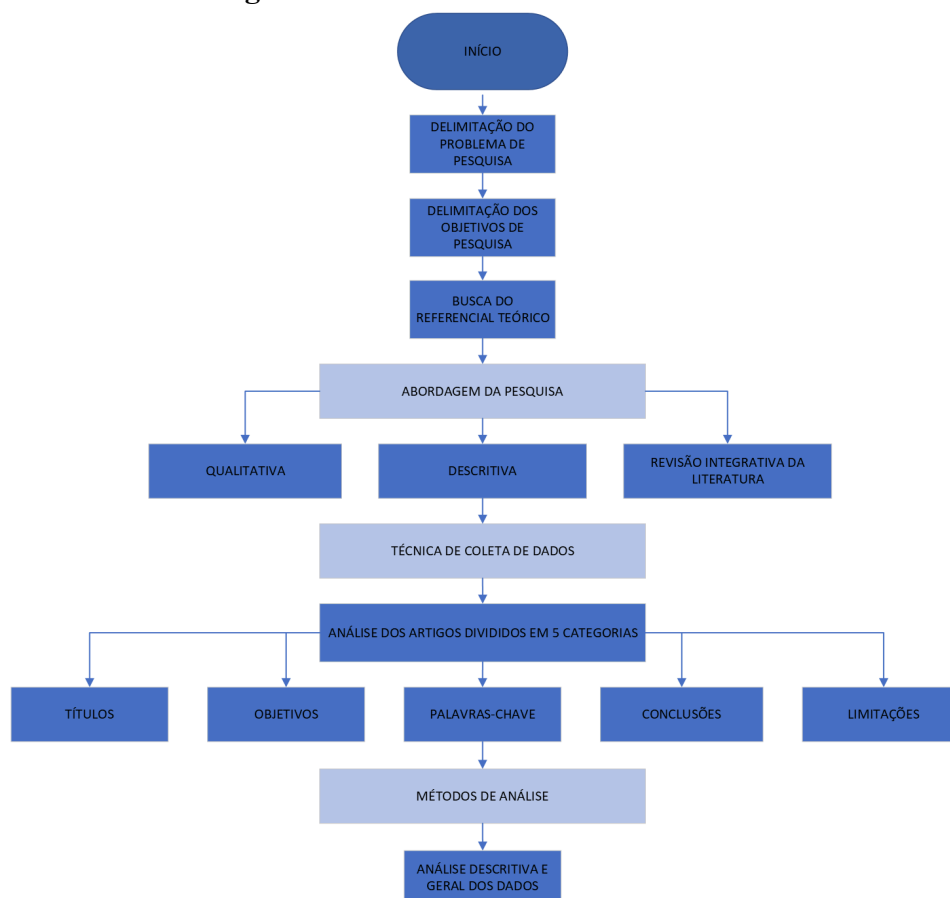
A partir dessas contribuições, entende-se que os jovens são propensos a caírem nas armadilhas do contexto social, uma vez que buscam adequar-se aos ambientes em que estão inseridos com a finalidade de serem aceitos e se sentirem pertencentes a determinado grupo. Sendo assim, a partir da base de compreensão da Ontopsicologia, torna-se possível que o jovem compreenda quais são seus pontos de ganho e de perda nas relações com o dinheiro e como deve agir para alcançar o ponto vencedor em cada situação, pois pressupõe que as escolhas devem seguir o critério individual, aquele que trará vantagem ao indivíduo frente às relações com que se deparar.

Na seção a seguir, será apresentado o método de pesquisa que engloba este estudo, bem como detalha a caracterização do estudo, técnica de coleta de dados e o método de análise.

3 Método

Neste capítulo serão trabalhados os elementos que constituem a trajetória deste estudo. Sendo assim, a subseção denominada caracterização do estudo irá tratar do tipo descritivo, da natureza qualitativa e do delineamento da revisão integrativa da literatura. A seguir, será apresentada a técnica de coleta dos dados, para a qual será utilizado um levantamento bibliográfico, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Diretrizes do método de estudo



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

De acordo com a estruturação na figura acima, os procedimentos definidos para a operacionalização deste estudo serão descritos nas subseções a seguir.

3.1 Caracterização do estudo

Esse estudo se caracteriza pelo tipo de pesquisa descritiva, a abordagem qualitativa e delineamento classificado como revisão integrativa da literatura. Segundo Gil (2019, p. 26), as pesquisas do tipo descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Também de acordo com o autor, são diversos os estudos que podem ter a classificação sob este título e, uma de suas características principais está na utilização de técnicas padronizadas para realização da coleta de dados.

A pesquisa de natureza qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2022), consiste em obter uma compreensão particular do objeto que investiga. Como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem” (Marconi; Lakatos, 2022, p. 298). O autor também afirma que “tanto o enfoque qualitativo como o quantitativo utilizam processos rigorosos, metódicos, empíricos, visando produzir conhecimento” (Marconi; Lakatos, 2022, p. 298).

Segundo Ercole, Melo e Alcoforado (2014, p. 9), “a revisão integrativa de literatura é um método que tem como finalidade sintetizar resultados obtidos em pesquisas sobre um tema ou questão, de maneira sistemática, ordenada e abrangente”. Esse tipo de revisão possui como característica ser mais ampla sobre um assunto/problema, que compõem um vasto corpo de conhecimento. Assim, a pesquisa tem a possibilidade de ser direcionada de diversas formas, sendo elas por conceitos, revisões teóricas, ou análise da amostra de artigos encontrados, conforme os autores.

Para Whitemore e Knafl (2005 *apud* Botelho *et al.*, 2011, p. 127), uma revisão integrativa apresenta a arte sobre um tema, contribuindo para o desenvolvimento de teorias. O método de revisão integrativa é uma abordagem que permite a inclusão de estudos que adotam diversas metodologias (ou seja, experimental ou não experimental). A seguir, será detalhada a técnica de coleta de dados utilizada neste estudo.

3.2 Técnica de coleta das informações

Para a coleta de informações sobre a educação financeira dos jovens no Brasil, foi realizado um levantamento bibliográfico. Segundo Severino (2017, p. 131),

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (2017, p. 131).

Diante disso, nesse estudo foram analisados 67 artigos dos últimos 10 anos no contexto brasileiro. Os artigos foram pesquisados por meio de portais como: *ENANPAD e Periódicos Capes*. No portal Periódicos Capes, foi realizada a pesquisa por meio de três palavras-chave que foram: “educação financeira”, “financ*” e “jovens”. Já no portal

ENANPAD, a pesquisa foi realizada através da palavra-chave “educação financeira”. A pesquisa realizou-se nesses dois portais, dentre tantos, devido à sua importância no meio acadêmico, sendo eles locais dos mais variados estudos.

A partir dos artigos coletados, foi realizada uma seleção a fim de filtrar quais artigos faziam ligação com o tema proposto, diante disso, foi selecionada uma amostra de 19 artigos dentre os 67 analisados. Essa seleção se deu a partir do critério de verificação da coerência dos estudos com a temática proposta para esta investigação, e, portanto, 48 estudos foram excluídos da amostra por não revelar uma análise do tema sobre a perspectiva buscada.

3.3 Método de análise de dados

A presente pesquisa tem como tipo de caracterização descritiva, segundo Gil *et al.* (2017), têm como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno específico. Eles também podem ser detalhados para identificar possíveis relações entre variáveis. Há uma grande quantidade de pesquisas que podem ser classificadas como descritivas, e a maioria das pesquisas realizadas para fins profissionais provavelmente se enquadram nessa categoria.

Segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 130),

Diferenciando-se do método de abordagem, os métodos de procedimento muitas vezes são utilizados em conjunto, com a finalidade de obter vários enfoques do objeto de estudo. Os métodos mistos incluem abordagem quantitativa e abordagem qualitativa (2022, p. 130).

A partir disso, a análise desta pesquisa foi baseada em 19 artigos e conduzida, após a leitura e tabulação dos dados, em uma planilha no *Microsoft Excel* com as seguintes informações: títulos, objetivos, palavras-chave, tema, conclusões, contribuições e limitações encontradas em cada artigo. Desse modo, foram compostas as três categorias de análise: i) tendências de temas identificados, ii) indicações de principais contribuições e iii) agenda de pesquisa, que compõem a construção do resultado do presente estudo.

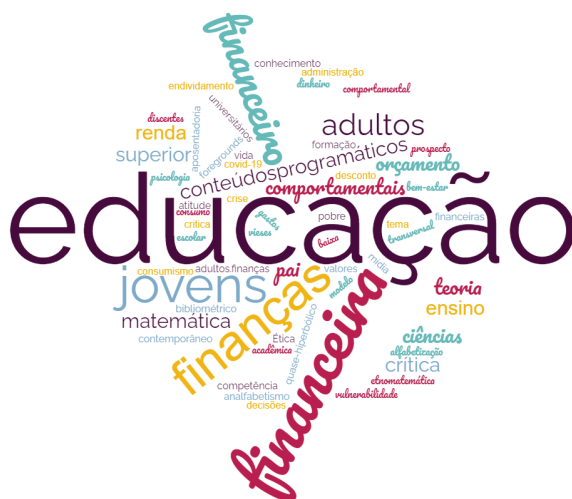
4 Discussão dos Resultados

Tomando como base as três categorias analíticas propostas neste estudo é que a discussão dos resultados será conduzida. Inicialmente, serão explorados os elementos que discutem de maneira geral como os estudos sobre a educação financeira estão sendo desenvolvidos na área de Administração e Ciências Contábeis. Na sequência, serão discutidas as diretrizes temáticas mais utilizadas pelos pesquisadores quando tratam do tema em questão. Por fim, serão deixadas as indicações referentes às principais contribuições e uma agenda de estudos futuros será proposta.

4.1 Tendências de temas das pesquisas

Na Figura 2, a seguir, pode-se analisar a nuvem de palavras das palavras-chave que ocorrem com mais frequência nos artigos. A partir disso, as palavras mais repetidas são: educação, financeira, finanças, jovens.

Figura 2 - Nuvem de palavras-chaves



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A nuvem de palavras foi organizada pelo site *WordClouds*, do qual se fez uma análise a partir das palavras-chave encontradas nos artigos analisados. Nesse sentido, essas palavras foram destacadas como as principais dentro de cada um, após serem elencadas na tabela apresentada a seguir.

No Quadro 1, a seguir, realizou-se uma análise de grupos temáticos encontrados na amostra pesquisada. Dessa observação, constatou-se que seis temas têm despertado o interesse dos estudiosos na área de educação financeira. O quadro está apresentado da seguinte forma: os títulos e os objetivos foram separados em temas conforme quadro a seguir.

Quadro 1 - Classificação dos artigos nas categorias elencadas.

TEMA	TÍTULO	OBJETIVOS
Comportamento	Análise da relação entre educação financeira e vieses comportamentais no contexto brasileiro	O objetivo dos artigos buscou compreender qual o viés comportamental ele interfere no seu conhecimento financeiro, com preferências de risco e tempo, e suas relações com a alfabetização financeira no que se refere às distorções de probabilidades de escolhas.
	Como jovens universitários de baixa renda lidam com as preferências ao risco e tempo no Brasil?	
Conhecimento sobre educação financeira	Finanças pessoais: análise do nível de educação financeira de jovens estudantes do IFPB	Os presentes artigos buscam entender como o conhecimento sobre educação financeira pode contribuir para a formação dos alunos do ensino fundamental, tanto para o ensino médio. A partir das funções básicas dessa modalidade de ensino, suas particularidades e interesses próprios de seus alunos, bem como discutir as relações entre elas.
	A influência do materialismo, educação financeira e valor atribuído ao dinheiro na propensão ao endividamento de jovens	
	O estado da arte da produção científica em educação financeira no mundo	
	Educação financeira na formação acadêmica em administração e ciências contábeis: reflexos durante a crise de Covid-19	
	Uma investigação sobre concepções acerca da educação financeira de alunos do ensino médio	
	Educação financeira em situações de ensino e de aprendizagem: momentos de reflexão	
	<i>Foregrounds</i> e educação financeira escolar de estudantes da educação de jovens e adultos	
	A importância da educação financeira na educação de jovens e adultos	
Consumismo	Educação financeira crítica: uma prática pedagógica para a educação de jovens e adultos	O objetivo desse tópico é verificar como a relação entre a mídia e o sujeito podem interferir no seu consumismo, para que se saiba avaliar a melhor opção de compra de produtos em promoções, para não acabar caindo em influência de comportamento.
	Percepção dos estudantes do ensino fundamental sobre a educação financeira e o consumo consciente	
	Uma proposta para o ensino de educação financeira embasada na etnomatemática: consumo consciente a partir do contexto do orçamento financeiro	
	O consumismo e a mídia: uma perspectiva psicológica	
Educação nas escolas	Alfabetização e educação financeiras dos graduandos brasileiros e o impacto da pandemia de Covid-19 em suas finanças pessoais	O objetivo desses artigos é mapear o perfil dos estudantes brasileiros em relação à Alfabetização e Educação Financeira, e propiciar uma reflexão acerca da importância da educação financeira no Brasil, do planejamento financeiro e dos investimentos para as Pessoas Físicas, com foco nos jovens que estão iniciando a vida profissional.
	Educação financeira: aplicação das lições do pai rico, pai pobre à realidade de um jovem brasileiro	

Impacto social	Educação financeira no ensino superior e seu impacto nas representações sociais do endividamento	O objetivo proposto foi aplicado a técnica de evocação de palavras com um grupo de 209 estudantes, que cursaram ou não a disciplina de matemática financeira. Os grupos tiveram suas representações sociais comparadas entre si.
Importância de se ter conhecimento sobre educação financeira	Proposição de conteúdos programáticos para a inserção da educação financeira na formação em ciências contábeis Influência da educação financeira no planejamento da aposentadoria	Este estudo tem por objetivo verificar a influência da educação financeira nos indivíduos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com o exposto acima, podemos analisar que, do lado comportamental, ou seja, a primeira categoria elencada no quadro, temos dois artigos que abordam esse tema. Seus objetivos comuns visam compreender os vieses comportamentais que interferem no seu conhecimento financeiro e apetite ao risco. No artigo “Análise da relação entre educação financeira e vieses comportamentais no contexto brasileiro”, demonstra-se as diferenças significativas entre homens e mulheres, em relação à idade, nível de escolaridade, renda e estado civil, sobre o seu nível de confiança e aversão à perda.

Em relação à segunda categoria, conhecimento da educação financeira, tem-se oito artigos que buscam compreender como o conhecimento da educação financeira pode contribuir para a formação dos alunos do ensino básico. Neles os autores afirmam que em termos de conhecimentos financeiros e experiência em gestão financeira, é basicamente composto por jovens que não recebem subsídios, não exercem trabalho remunerado e possuem determinados conhecimentos financeiros (sejam conhecimentos teóricos ou sob orientação do responsável), e encontram-se em uma faixa etária entre 17 e 18 anos, que apresenta vulnerabilidade ao consumo, conforme (Silva *et al.*, 2018, p. 7).

No que se diz respeito ao tópico consumismo, possui quatro artigos que buscam verificar como a relação entre mídia e o sujeito pode interferir no seu consumismo, para que saiba avaliar a melhor opção de compra de produtos em promoções, para não acabar caindo em influência de comportamento. São também considerados os tipos de meios de comunicação que influenciam estes comportamentos, bem como os sentimentos e emoções que caracterizam este comportamento, validando a consciência dos jovens sobre esta influência. A análise dos artigos revela aspectos relacionados aos sentimentos e emoções de compra, no momento da compra e durante o período pós-compra, e através da análise de dados foram observadas emoções positivas como contentamento, felicidade, realização e alegria.

De acordo com a quarta categoria, educação nas escolas, foram categorizados dois artigos com o objetivo de traçar o perfil dos estudantes brasileiros em termos de alfabetização e educação financeira, pois, com base nos artigos, grande parte dos estudantes universitários são dependentes financeiramente de seus familiares. Com isso, é necessário que haja uma reflexão sobre a importância da educação financeira, do planejamento financeiro para a população brasileira, com foco nos jovens em início de carreira.

No que tange ao tema impacto social, há um artigo onde foram aplicadas técnicas de evocação de palavras com 209 alunos (que haviam ou não cursado disciplinas de matemática financeira) de acordo com os objetivos propostos. Esses grupos foram comparados entre si quanto à sua representação social.

Por fim, no tópico sobre compreender a importância da educação financeira, encontram-se dois artigos que visam verificar a influência da educação financeira na ampliação da reflexão sobre a inserção de conteúdos curriculares relacionados ao esporte na formação em ciências contábeis, a fim de formar cidadãos educados financeiramente, autônomos, críticos, éticos, responsáveis e conscientes de suas próprias decisões.

4.2 Indicações e agenda de pesquisa

Com o intuito de apoiar no entendimento dos temas elencados e discutidos acima, foi realizada a estruturação de uma tabela com as principais contribuições, conclusões e limitações de cada um dos seis grupos temáticos. Essa estrutura poderá servir de base, também, para estudos futuros relacionados a essa área.

Quadro 2 - Principais contribuições, conclusões e limitações das categorias

TEMA	CONTRIBUIÇÕES	CONCLUSÕES	LIMITAÇÕES
Comportamento	Diante da variedade dos produtos e serviços financeiros e da necessidade de planejamento para o consumo, investimento e poupança, a temática que envolve Educação Financeira tem se tornado cada vez mais emergente, pois é considerado o caminho para obtenção da alfabetização financeira.	A comparação com variáveis demográficas traz resultados interessantes para que as pessoas possam compreender como o sexo, a idade, o estado civil, a escolaridade, a renda, dentro outros fatores, influenciam o comportamento e decisão relacionada a finanças. Mostrou diferenças significativas entre homens e mulheres, em relação à idade, nível de escolaridade, renda e estado civil.	Propõe-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas, ensejando relacionar o comportamento financeiro dos alunos do ensino médio aos perfis de consumo desse grupo específico, assim como interligar a representatividade desse consumo na economia local.

Conhecimento sobre E.F.	Este estudo tem como objetivo investigar se os conceitos de educação financeira são bem desenvolvidos em sala de aula e adquiridos na formação acadêmica para construir a educação financeira em relação a outras fontes de conhecimento.	Educação financeira é uma área que não possui uma visão definida. Os alunos não valorizam apenas a aquisição de conhecimento, mas a sua utilização para a tomada de decisões eficazes. Os estudos mais recentes inferem que as pesquisas científicas relacionadas à educação financeira demonstram uma preocupação latente em analisar os comportamentos e as relações que a educação financeira pode influenciar.	Porém, vimos que os estudantes não valorizam apenas a aquisição do conhecimento, mas o seu uso para a tomada de decisões eficazes, que proporcionem o bem-estar financeiro pessoal e coletivo.
Consumismo	O objetivo desta proposta foi contribuir para o processo de ensino e aprendizagem de Matemática Financeira sob a perspectiva da Educação Financeira Crítica por meio da razão de situações-problemas vivenciadas rotineiramente pelos alunos.	O entendimento de alguns conceitos da Matemática Financeira mostrou-se primordial para que os alunos tenham uma postura crítica frente a situações vivenciadas na gestão do orçamento familiar.	As limitações do trabalho estão relacionadas ao grupo pesquisado, ou seja, uma turma do ensino fundamental. Sugere-se, em estudos futuros, ampliar o número de estudantes.
Educação nas escolas	Através da proposta espera-se analisar a situação apresentada e interagir com a ferramenta de apoio à decisão, e desenvolver competências dos alunos em educação financeira no Brasil.	Concluiu-se que grande parte dos estudantes universitários é dependente financeiramente de seus familiares. Contudo, as mulheres tendem a apresentar melhores comportamentos financeiros, enquanto os homens, melhores conhecimentos financeiros.	Recomenda-se replicar o questionário para analisar o impacto do auxílio emergencial na renda dos estudantes universitários. Além disso, recomenda-se analisar a correlação entre as variáveis “gênero”.
Impacto social	A educação financeira ajuda a mudar a visão dos estudantes a respeito do endividamento.	Percebe-se que pessoas que receberam educação financeira passam a entender que esse fenômeno vai muito além de algo negativo e que a responsabilidade por causa dele se dá, também, pelas decisões individuais e planejamento de seus gastos.	O Autor não expôs as limitações em sua publicação.
Importância de se ter conhecimento sobre E.F.	Com isso, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para ampliar a reflexão acerca da inserção de conteúdos programáticos relacionados à EF ao evidenciar a relação positiva que o conhecimento financeiro dos indivíduos tem sobre as suas decisões financeiras.	O tema relacionado à educação financeira é bastante amplo, e rico em informações, dessa forma é sugerido para pesquisas futuras a investigação de outros elementos associados às escolhas financeiras, como perfil de consumo, aspectos comportamentais, contexto de vulnerabilidade financeira, entre outros.	Por fim, o tema relacionado à educação financeira é bastante amplo, e rico em informações, dessa forma é sugerido para pesquisas futuras a investigação de outros elementos associados às escolhas financeiras, como perfil de consumo, aspectos comportamentais, contexto de vulnerabilidade financeira, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante disso, concluiu-se que dentre os temas comportamentais, a educação financeira foi considerada como meio de aquisição de alfabetização financeira e pôde ser comparada entre gênero, idade, renda, com diferenças significativas entre homens e mulheres.

No que diz respeito ao conhecimento de educação financeira, conceitos bem estabelecidos em sala de aula são úteis para futuras tomadas de decisões financeiras, para que o conhecimento seja valorizado não apenas na aquisição de conhecimento, mas também na aplicação do conhecimento. Tomar decisões eficazes que proporcionem bem-estar financeiro individual e coletivo.

Dentre eles, o consumismo pode interferir nos seus próprios métodos organizacionais, e o processo de ensino e aprendizagem da matemática financeira pode ser visto sob a perspectiva da educação financeira crítica, ao combinar as situações problemáticas vivenciadas pelos alunos no dia a dia. A educação nas escolas consiste em desenvolver competências e muitos destes estudantes ainda dependem do financiamento familiar, o que os torna menos conscientes do seu próprio dinheiro.

A educação financeira tem um impacto social na medida em que ajuda a mudar a forma como os alunos pensam sobre a sua própria dívida e, obviamente, aqueles que são formados em inteligência financeira entendem que este fenômeno vai muito além da negatividade e que a responsabilidade por causar também tem a ver com decisões e gastos pessoais. A importância da educação financeira amplia a reflexão sobre a inserção de conteúdos curriculares relacionados ao esporte na formação em ciências contábeis, a fim de formar cidadãos educados financeiramente, autônomos, críticos, éticos, responsáveis e conscientes de suas próprias decisões.

4.3 Síntese dos resultados e agenda de pesquisa futura

Diante disso, a educação financeira é considerada como meio de aquisição de conhecimento financeiro e podem ser feitas comparações entre gênero, idade, renda, com diferenças significativas entre homens e mulheres. Tomar decisões eficazes que proporcionem bem-estar financeiro individual e coletivo. A escolaridade envolve o desenvolvimento de competências e muitos estudantes ainda dependem do financiamento familiar, o que os torna menos conscientes do seu dinheiro.

A educação financeira tem um impacto social porque ajuda a mudar a forma como os alunos pensam sobre as suas dívidas. É evidente que quem tem formação em inteligência financeira entende que este fenômeno vai muito além do negativo, e a responsabilidade pela sua criação também deve ser suportada. Por conta disso, a

importância da educação financeira para formar cidadãos educados financeiramente, autônomos, críticos, éticos, responsáveis e conscientes de suas próprias decisões.

Como agenda de pesquisa futura as principais limitações encontradas pelos estudam foram:

- No que tange às limitações da pesquisa, destaca-se o número reduzido de respostas obtidas durante a aplicação do questionário, bem como a ausência de estudos documentos que versem acerca de conteúdos programáticos para inserção da EF na formação em Ciências Contábeis;
- O tema relacionado à educação financeira é bastante amplo, e rico em informações, dessa forma é sugerido para pesquisas futuras a investigação de outros elementos associados às escolhas financeiras, como perfil de consumo, aspectos comportamentais, contexto de vulnerabilidade financeira, entre outros;
- Para estudos posteriores recomenda-se analisar a correlação entre as variáveis “gênero feminino e comportamentos financeiros” e “gênero masculino e conhecimentos financeiros”;
- As limitações do trabalho estão relacionadas ao grupo pesquisado, ou seja, uma turma do ensino fundamental. Sugere-se, em estudos futuros, ampliar o número de estudantes, bem como aplicar a atividade em séries e escolas diferentes, para poder comparar com os resultados obtidos no presente estudo.

Em suma, as limitações do trabalho estão relacionadas ao grupo pesquisado. Sugere-se, em estudos futuros, ampliar o número de estudantes, bem como aplicar a atividade em séries e escolas diferentes, para poder comparar com os resultados obtidos no presente estudo. Além de aprofundar mais sobre o tema educação financeira por ele ser um tema amplo e rico de informações.

5 Considerações Finais

A realização desta pesquisa teve como objetivo investigar como a educação financeira contribui para a construção da autonomia financeira dos jovens brasileiros. Para a construção desta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca de 19 artigos onde foram analisados conforme suas categorias analíticas desmembradas no decorrer do estudo.

Buscando alcançar o escopo estabelecido, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro consistiu em analisar as tendências de estudos sobre educação financeira no contexto nacional; o segundo foi verificar as principais contribuições deixadas pelas publicações acerca do tema educação financeira no Brasil; e o terceiro construir uma agenda de pesquisa para direcionar estudos futuros na área de educação financeira no Brasil. O caminho percorrido para atingir esses objetivos estabelecidos seguiu-se pelo levantamento bibliográfico, através de uma Revisão Integrativa da Literatura.

Para construção das análises, foi realizado um levantamento de 67 artigos, através dos portais *ENANPAD* e *Periódicos Capes*, publicados nos últimos 10 anos no Brasil. Foram construídas tabelas analíticas através dos critérios: tema, objetivos, contribuições, conclusões e principais limitações definidos a partir do escopo da pesquisa.

Na investigação foi possível analisar as tendências de estudos relacionados à educação financeira no Brasil. Com isso, é necessário que haja uma reflexão sobre a importância da educação financeira, do planejamento financeiro para a população brasileira, com foco nos jovens em início de carreira. No que diz respeito ao conhecimento de educação financeira, conceitos bem estabelecidos em sala de aula são úteis para futuras tomadas de decisões financeiras, para que o conhecimento seja valorizado não apenas na aquisição de conhecimento, mas também na aplicação do conhecimento.

Sobre como o conhecimento da educação financeira pode contribuir para a formação dos alunos do ensino básico, dentre outros, o consumismo pode interferir nos seus próprios métodos organizacionais, e o processo de ensino e aprendizagem da matemática financeira pode ser visto sob a perspectiva da educação financeira crítica, ao combinar as situações problemáticas, também foi possível verificar as contribuições deixadas pelas publicações utilizadas.

Como limitação de estudo, verificou-se que a base teórica está bem consolidada, porém, com mais tempo, pode-se realizar, também, uma pesquisa prática. Com isso, um estudo mais aprofundado aliado a uma aplicação prática pode resultar em um desfecho mais concreto sobre como os jovens estão lidando com sua própria educação financeira.

Por fim, sabe-se que o estudo não se esgota ao término de uma pesquisa, por isso, recomenda-se que seja realizado um aprofundamento ainda maior sobre o tema educação financeira. Junto disso, aplicar uma nova abordagem de pesquisa para que seja possível visualizar melhor o viés comportamental dos jovens.

Referências

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; e outros. **Estatística aplicada à administração e economia**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583991/>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

BORGES, L. **Salve seu bolso: o mais completo guia para antes, durante e depois da compra**. São Paulo: Petrópolis, 1999.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10515/o-metodo-da-revisao-integrativa-nos-estudos-organizacionais>.

BUSSINGER, E. **As leis do dinheiro para mulheres: como nossas mães nunca mais**. Rio de Janeiro. [s.l.] Elsevier, 2005.

CAMPOS, C. R.; COUTINHO, C. Q. S.; FIGUEIREDO, A. C. A vertente comportamental na Educação Financeira. **Revista Brasileira de Educação em Ciências e Educação Matemática**, v. 3 n. 2, 2019. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/rebecem/article/view/22614>.

CONTO, S. M. *et al.* O COMPORTAMENTO DE ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DO VALE DO TAQUARI EM RELAÇÃO ÀS FINANÇAS PESSOAIS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 182, 2016.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA: NÚMERO DE JOVENS INADIMPLENTES NO BRASIL É PREOCUPANTE. *In: G1*. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pa/santarem-regiao/noticia/2022/11/18/educacao-financeira-numero-d-e-jovens-inadimplentes-no-brasil-e-preocupante.ghtml>. Acesso em: 13 de outubro de 2023.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Reme: Rev. Min. Enferm.**, v. 18, n. 1, p. 09-11, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>.

FRAIMAN, L. Nome do capítulo dele. *In: Formando Lideranças para o desenvolvimento futuro: Compartilhando experiências*. Recanto maestro, São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Formando lideranças para o desenvolvimento futuro: Compartilhando experiências**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2019

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 19 de outubro de 2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 18 de agosto de 2023.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 19 de outubro de 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 de agosto de 2023.

MENEGHETTI, A. **A arte de viver dos sábios**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2009.

MENEGHETTI, A. **Antonio Meneghetti Sobre... Jovens e realidade cotidiana**. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2017.

MENEGHETTI, A. **Antonio Meneghetti Sobre... Jovens e Realidade Cotidiana**. 2. ed. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2020.

No Brasil. Disponível em: <https://www.vidaedinheiro.gov.br/educacao-financeira-no-brasil/>. Acesso em: 19 de dezembro de 2023.

OECD. **Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and**

Awareness. Directorate for Financial and Enterprise Affairs. Jul. 2005b. Disponível em

<https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/35108560.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2023

OUTRA, O. **Alfabetização e Educação Financeira dos Graduandos Brasileiros e o Impacto da Pandemia da Covid-19 em suas Finanças Pessoais**. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/632cee946db83e7a52ce5e8d6f0fed35.pdf>. Acesso em: 03 de agosto de 2023.

PERIN, A. P.; CAMPOS, C. R. Uma investigação sobre concepções acerca da Educação Financeira de alunos do Ensino Médio. **Em Teia | Revista de Educação Matemática e Tecnológica Iberoamericana**, v. 13, n. 3, p. 1, 2022. Quem Somos. Disponível em: <https://www.vidaedinheiro.gov.br/quemsomos/>. Acesso em: 03 de agosto de 2023.

QUINTANA, A. C.; PACHECO, K. V. Percepção dos estudantes do ensino fundamental sobre a educação financeira e o consumo consciente. **Educação on-line**, v. 13, n. 27, p. 130-150, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

SILVA, A. L. P. *et al.* Finanças pessoais: análise do nível de educação financeira de jovens estudantes do IFPB. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, v. 1, n. 41, p. 215-224, 2018.

SOUTO BOLZAN MEDEIROS, F.; DE ANDRADE MACHADO LOPES, T. Finanças pessoais: um estudo com alunos do curso de Ciências Contábeis de uma IES privada de Santa Maria – RS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 221, 2014.
TALITA, C. F. **FACULDADE ESTÁCIO DE SÁ DE JUIZ DE FORA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Disponível em: <https://educacaofinanceira.com.br/wp-content/uploads/2021/11/tcc-educacao-financeira-para-criancas-e-adolescentes.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2023.



Como as novas tecnologias estão impactando a contabilidade? Um estudo sobre a adoção de tecnologia

Andressa Ellwanger¹

Resumo: Este estudo versou sobre o impacto da tecnologia na contabilidade, destacando como ela mudou o campo de atuação do profissional da contabilidade. A tecnologia é onipresente em nosso cotidiano profissional, agilizando tarefas e introduzindo automação. Softwares de contabilidade, sistemas baseados na nuvem e blockchain transformaram o setor contábil. No entanto, isso também trouxe desafios, como a necessidade de manter-se atualizado, preocupações com segurança de dados e a adaptação a novas tecnologias. O estudo envolverá quatro profissionais contábeis, com o objetivo de compreender o impacto da tecnologia em seus cotidianos e no cenário nacional. O estudo busca deixar contribuições sobre a complexidade dessas mudanças e como os profissionais superam desafios nesse cenário tecnológico em constante evolução.

Palavras-chave: tecnologia na contabilidade; automação contábil; *softwares* de contabilidade; cenário nacional contábil.

How are new technologies impacting accounting? A study on technology adoption

Abstract: This study focused on the impact of technology on accounting, highlighting how it changed the accounting professional's field of activity. Technology is omnipresent in our daily professional lives, streamlining tasks and introducing automation. Accounting software, cloud-based systems and blockchain have transformed the accounting industry. However, this has also brought challenges, such as the need to stay up to date, data security concerns and adapting to new technologies. The study will involve four accounting professionals, with the aim of understanding the impact of technology on their daily lives and on the national scene. The study seeks to make contributions about the complexity of these changes and how professionals overcome challenges in this constantly evolving technological scenario.

Keywords: accounting technology; accounting automation; accounting software; national accounting scenario.

¿Cómo están impactando las nuevas tecnologías en la contabilidad? Un estudio sobre la adopción de tecnología

Resumen: Este estudio se centró en el impacto de la tecnología en la contabilidad, destacando cómo cambió el campo de actividad del profesional contable. La tecnología está onnipresente en nuestra vida profesional diaria, agilizando las tareas e introduciendo la automatización. El software de contabilidad, los sistemas basados en la nube y blockchain han transformado la industria contable. Sin embargo, esto también ha traído desafíos, como la necesidad de mantenerse actualizado, preocupaciones sobre la seguridad de los datos y la adaptación a las nuevas tecnologías. El estudio involucrará a cuatro profesionales de la contabilidad, con el objetivo de comprender el impacto de la tecnología en su vida diaria y en el escenario nacional. El estudio busca hacer aportes sobre la complejidad de estos cambios y cómo los profesionales superan los desafíos en este escenario tecnológico en constante evolución.

Palabras clave: tecnología contable; automatización contable; software contable; escenario contable nacional.

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: andressaellwanger2@gmail.com.

1 Introdução

A influência da tecnologia no cotidiano profissional, em particular no campo da contabilidade, é um fenômeno inegável. O avanço tecnológico não apenas molda a maneira como desempenhamos nossas atividades diárias, mas também redefine o próprio caráter do setor contábil em nível nacional. No entanto, essa transformação não ocorre sem enfrentar desafios e obstáculos substanciais que os profissionais de contabilidade devem superar em um ambiente tecnológico em constante evolução. Nesta introdução, exploramos as percepções individuais sobre o impacto da tecnologia, como ela reformulou o panorama da contabilidade a nível nacional e as complexidades que os profissionais do setor enfrentam ao lidar com as mudanças tecnológicas. Compreender como a integração da tecnologia está redesenhando as práticas contábeis e as barreiras que surgem nesse processo é essencial.

O impacto da tecnologia em nossas vidas profissionais é ubíquo. Desde a automação de tarefas cotidianas até a análise de dados em larga escala, a tecnologia permeia todos os aspectos de nossas rotinas de trabalho. Para os profissionais de contabilidade, esse impacto é ainda mais pronunciado. Antigamente, a contabilidade envolvia longas horas de cálculos manuais em papel e registro de transações. Atualmente, a automação desempenha um papel fundamental na coleta, processamento e interpretação de dados financeiros. Softwares de contabilidade, sistemas de gerenciamento financeiro baseados na nuvem e a ascensão da tecnologia blockchain estão remodelando o campo de maneira inédita.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (2019), apesar das preocupações levantadas pela mídia, a tecnologia não eliminará a profissão contábil, mas sim a transformará. A inovação tecnológica está reforçando o papel estratégico dos profissionais contábeis na tomada de decisões de negócios, permitindo-lhes se tornarem participantes essenciais na gestão empresarial. A Contabilidade, vista como um sistema de informações sobre o patrimônio e a situação econômica e financeira da empresa, tornou-se um instrumento fundamental na gestão. O desafio consiste em se preparar para assumir esse novo papel.

A tecnologia não apenas aprimorou a eficiência no tratamento de números, mas também remodelou o cenário da contabilidade nacional. Anteriormente, a contabilidade era uma atividade mais isolada, com registros em formato físico mantidos em escritórios

individuais. A digitalização e a conectividade possibilitaram uma colaboração mais eficaz e a disseminação instantânea de informações contábeis em todo o país. Além disso, a crescente confiabilidade e segurança das soluções tecnológicas contribuíram para um ambiente contábil mais transparente e seguro.

No entanto, essa revolução tecnológica não ocorre sem desafios. Os profissionais de contabilidade enfrentam a pressão constante de se manterem atualizados com as mudanças tecnológicas, garantir a segurança de dados financeiros confidenciais e encontrar maneiras de agregar valor aos seus serviços em um ambiente altamente competitivo. A automação de tarefas rotineiras levanta preocupações sobre a substituição de empregos, e a cibersegurança tornou-se uma preocupação crucial em um mundo onde dados financeiros são armazenados digitalmente. Além disso, a integração de novas tecnologias frequentemente requer investimentos significativos em treinamento e atualização de infraestrutura, representando desafios financeiros para muitos escritórios de contabilidade.

Segundo Contábeis (2021) significa que, hoje, os profissionais e empresas atuantes na área enfrentam o desafio de se manterem atualizados com as novidades. Diariamente surgem novas soluções, ferramentas, assim como novas leis e regramentos atualizando a forma como os processos contábeis devem ser executados. As mudanças frequentes muitas vezes dificultam a atualização, exigindo um envolvimento ainda maior dos profissionais para se manterem em conformidade com novas práticas e normas. Exemplo disso foi o que ocorreu com a implantação do SPED e do eSocial.

Para Lisboa (2010, p. 88), “O profissional de Contabilidade enfrenta inúmeros dilemas éticos no exercício de sua profissão. Essas situações críticas situam-se na esfera dos conceitos de dever, direito, justiça, responsabilidade, consciência e vocação”. Neste sentido, observa-se que o profissional contábil deve apresentar responsabilidade na execução de seus trabalhos e ter consciência das informações a serem repassadas a seus usuários. O contador hoje é visto como um médico das empresas e cabe a ele, no exercício de sua função, desempenhar corretamente suas atividades.

Essas complexidades, frequentemente intrincadas, que os profissionais de contabilidade enfrentam em um ambiente em constante evolução, sublinham a necessidade de uma análise mais profunda sobre como a tecnologia está remodelando a prática contábil e as estratégias para superar essas dificuldades. À medida que exploramos essas questões, é possível entender melhor a interação dinâmica entre tecnologia e contabilidade, e como isso impacta o cotidiano profissional e o cenário contábil nacional. A pesquisa planejada

envolverá cinco profissionais contábeis com diferentes experiências e especializações. Eles fornecerão informações sobre seus cargos, formação, tempo na contabilidade, percepção do impacto da tecnologia, visão das mudanças na contabilidade nacional e os desafios relacionados à tecnologia. O objetivo geral do estudo é compreender a influência da tecnologia no cotidiano profissional, com foco na contabilidade, destacando a importância desse impacto, a forma como a tecnologia transformou o cenário contábil nacional e as dificuldades enfrentadas pelos profissionais do setor devido a essas mudanças tecnológicas.

A contabilidade está em constante evolução devido à influência da tecnologia, e a pesquisa promete lançar luz sobre as complexidades desse cenário em transformação, permitindo aos profissionais e ao setor adaptarem-se de forma mais eficaz a essas mudanças.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A importância das novas tecnologias como ferramentas para a gestão na contabilidade é significativa e abrangente. Elas estão impactando positivamente a forma como as empresas gerenciam suas informações financeiras e contábeis, proporcionando uma série de benefícios para a gestão empresarial.

Soares (2020) ressalta que a gestão empresarial vem se beneficiando muito com o uso da tecnologia. Especificamente no que tange à contabilidade, o impacto pode ser notado em diversas funções. As principais vantagens oferecidas aos escritórios contábeis, às empresas e pessoas envolvidas são as seguintes:

Automatização de processos. Durante muito tempo, o setor de contabilidade foi conhecido por suas tarefas manuais e repetitivas. Porém, com o avanço das ferramentas tecnológicas, esse paradigma foi modificando. A tecnologia chegou para automatizar e simplificar os processos contábeis, desde a coleta até a visualização e edição de documentos organizacionais. Com isso, poupa-se tempo, além de elevar a confiança no sistema como um todo.

Menos burocracia. Com a simplificação dos processos, passam a existir menos etapas de validação. Afinal, por se tratar de tecnologias próprias para a contabilidade, esses

processos se tornam bem mais fáceis. Desta forma, o profissional contábil recebe um papel cada vez mais estratégico, visto que perde menos tempo com a parte burocrática. E, com isso, pode se dedicar a sugestões de redução de custos e ao uso eficiente de recursos aos seus clientes, por exemplo.

Atualização nas questões fiscais. Um dos grandes desafios dos escritórios de contabilidade é lidar com mudanças frequentes nas regras e nos parâmetros fiscais e legais. Com a tecnologia assumindo essa função – centralizando e automatizando o controle das alterações –, o profissional tem a tranquilidade de estar sempre agindo de acordo com a lei.

Mais segurança. Um dos principais impactos da tecnologia na contabilidade é a questão da segurança. Desde a organização e o sigilo dos dados confidenciais, todos os esforços são realizados de forma automatizada.

As novas tecnologias estão impactando a contabilidade ao oferecer maior eficiência, precisão, análise de dados avançada e suporte à tomada de decisões estratégicas. Essas ferramentas são essenciais para a gestão empresarial, permitindo que as empresas sejam mais ágeis, competitivas e bem-sucedidas em um cenário de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

O site Decisão Sistemas relata que o impacto da tecnologia na gestão das empresas é significativo e abrange diversos aspectos. A adoção de tecnologias como software, computadores e internet tem permitido que as empresas otimizem suas operações de gestão e obtenham vantagens competitivas.

As empresas, independentemente do tamanho, têm se beneficiado do acesso democratizado a serviços de ponta, como a computação em nuvem, que possibilita a otimização dos processos internos de gestão. Isso resulta em uma melhor experiência para o consumidor, uma vez que as empresas são capazes de oferecer serviços mais eficientes e personalizados.

Entre os benefícios da tecnologia na gestão das empresas, destacam-se:

- Aumento da produtividade dos funcionários: a tecnologia permite que os funcionários realizem suas tarefas de forma mais eficiente, automatizando processos e eliminando a necessidade de tarefas manuais. Isso libera tempo e recursos, permitindo que os funcionários se concentrem em atividades que agregam mais valor ao negócio.
- Comunicação mais rápida e confiável: as tecnologias de comunicação, como videoconferências e dispositivos móveis, facilitam a comunicação entre equipes e

colaboradores, independentemente da localização geográfica. Isso agiliza a tomada de decisões, reduzindo o tempo necessário para compartilhar informações e coordenar projetos.

- Coleta e análise de dados: a tecnologia possibilita a coleta de dados em grande escala e a análise dessas informações de forma mais precisa e eficiente. Isso permite que as empresas obtenham *insights* valiosos sobre o desempenho do negócio, as preferências dos clientes e as tendências de mercado, auxiliando na tomada de decisões estratégicas.
- Melhoria da experiência do cliente: a tecnologia oferece canais de atendimento e interação mais ágeis e personalizados, como aplicativos, sites e *chatbots*. Isso permite que as empresas atendam às necessidades dos clientes de maneira mais eficaz, oferecendo um atendimento mais rápido e personalizado.

O impacto da tecnologia na gestão das empresas é amplo e abrange desde a otimização de processos internos até a melhoria da experiência do cliente. As empresas que investem em tecnologia têm a oportunidade de se destacar no mercado, impulsionar a eficiência operacional e obter uma vantagem competitiva significativa.

3 Método

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser classificada sob o ponto de vista do problema, e poderá ser: pesquisa quantitativa, que dá ênfase à representatividade numérica, e pesquisa qualitativa, que não dá ênfase à representatividade numérica e sim a buscar explicações para os dados apresentados. A pesquisa qualitativa busca a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial, mas, sobretudo, objetiva conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano.

Gil (2002) enfatiza a importância da pesquisa aplicada como um método para resolver problemas práticos. Ele destaca que esse tipo de pesquisa visa aplicar o conhecimento teórico na prática, fornecendo soluções para questões do mundo real. Isso pode envolver a análise de problemas, o desenvolvimento de intervenções ou a tomada de decisões com base em dados concretos. Gil ressalta que esse tipo de pesquisa tem como

objetivo descrever de forma precisa e detalhada um fenômeno, evento ou situação, sem necessariamente estabelecer relações de causa e efeito. A pesquisa descritiva envolve a coleta de informações e a apresentação de uma imagem fiel do que está sendo estudado. Ela é útil para compreender características, padrões e variáveis em um contexto específico.

Marconi e Lakatos (2003) descrevem que a pesquisa qualitativa é um método de investigação que se concentra na compreensão profunda e contextual dos fenômenos sociais. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se baseia em dados numéricos e estatísticas, a pesquisa qualitativa utiliza técnicas como entrevistas, observações e análise de conteúdo para explorar significados, interpretações e experiências dos participantes. Esse tipo de pesquisa é valioso para explorar questões complexas e capturar a perspectiva dos indivíduos envolvidos no estudo.

A pesquisa aplicada tem como objetivo direto resolver problemas específicos ou fornecer soluções para questões práticas do mundo real. É uma abordagem prática que utiliza conhecimentos teóricos para resolver problemas concretos em diversas áreas, como negócios, saúde, educação, entre outras. A pesquisa aplicada é frequentemente orientada para a ação e busca gerar resultados úteis e aplicáveis para a sociedade ou para determinado contexto.

A pesquisa descritiva envolve a descrição sistemática de um fenômeno ou situação. Seu principal objetivo é fornecer uma representação precisa das características de um grupo, evento ou processo. A pesquisa descritiva não se preocupa em estabelecer relações de causa e efeito, mas sim em descrever o que está acontecendo ou o que existe. Métodos como questionários, entrevistas estruturadas e observações são comuns na pesquisa descritiva.

3.2 Técnicas de coleta das informações

Yin (2016) reconhece a utilidade dos questionários em certos contextos de pesquisa. Em seus escritos, ele pode oferecer diretrizes gerais sobre a coleta de dados por meio de questionários em pesquisa quantitativa ou em abordagens mistas que incorporam métodos qualitativos e quantitativos. Yin (2016) enfatiza a importância do planejamento antes da coleta de dados, independentemente do método escolhido. Isso inclui a definição clara dos objetivos da pesquisa, a seleção de participantes adequados e a elaboração de perguntas apropriadas.

3.3 Método de análise dos dados

O método utilizado na pesquisa envolverá a participação de cinco profissionais da área contábil com diferentes níveis de experiência e áreas de especialização. Nesta pesquisa, estes profissionais serão convidados a fornecer informações detalhadas sobre seus cargos, suas formações, o tempo que estão atuando na contabilidade, a percepção que têm sobre o impacto da tecnologia em seu cotidiano profissional, suas opiniões sobre como a tecnologia tem alterado o cenário da contabilidade nacional e, se houve alterações, como eles descrevem essas mudanças. Por fim, eles serão convidados a compartilhar as dificuldades e barreiras que os profissionais de contabilidade enfrentam no cenário atual em relação à tecnologia.

Quadro 1 - Perguntas aos Profissionais da Contabilidade

1°	Qual é o seu cargo atual?
2°	Qual é a sua formação?
3°	Há quanto tempo você atua na área da contabilidade?
4°	Qual é a sua percepção sobre o impacto da tecnologia no seu cotidiano profissional?
5°	Você acredita que a tecnologia alterou o cenário da contabilidade nacional? Se sim, poderia descrever como?
6°	Quais são as dificuldades e barreiras que os profissionais de contabilidade enfrentam nesse cenário atual, em relação à tecnologia?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Este método de pesquisa tem como objetivo analisar a percepção de profissionais da área contábil em relação a diversos aspectos, incluindo o impacto da tecnologia em suas práticas diárias e o cenário da contabilidade nacional. Ao entrevistar quatro profissionais com diferentes níveis de experiência e áreas de especialização, buscamos obter uma visão abrangente das percepções, experiências e desafios enfrentados por esses profissionais no contexto da evolução tecnológica.

Os dados coletados por meio deste método de pesquisa serão fundamentais para enriquecer o entendimento sobre o impacto da tecnologia na área contábil e podem contribuir para a melhoria da formação e desenvolvimento profissional no campo contábil. Ao cumprir rigorosamente os princípios éticos da pesquisa, esta pesquisa oferece a

oportunidade de aprimorar a compreensão da dinâmica atual da contabilidade e como os profissionais estão se adaptando às mudanças tecnológicas, preparando-se para um futuro cada vez mais orientado pela tecnologia na área contábil.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O diagnóstico do contexto empresarial em relação ao impacto da tecnologia na contabilidade pode ser realizado de forma abrangente e estruturada, com o objetivo de compreender como as empresas estão se adaptando a essas mudanças e explorando as oportunidades que a tecnologia oferece. Na sequência são descritos pontos que podem ser observados pelos contabilistas para realizar um diagnóstico sobre a situação do local onde atuam:

1. Coleta de Dados Iniciais:

- Identificar empresas representativas do setor contábil nacional, de diferentes tamanhos e áreas de atuação.
- Realizar pesquisas e revisões de literatura para obter *insights* sobre as tendências e os desafios atuais relacionados à tecnologia na contabilidade.

2. Entrevistas e Pesquisa de Campo:

- Entrevistar líderes e profissionais de contabilidade em empresas de diversas áreas.
- Coletar informações sobre as tecnologias que estão sendo adotadas, como sistemas de contabilidade, *software* de análise financeira, automação de tarefas etc.
- Avaliar o grau de integração dessas tecnologias nas práticas contábeis.

3. Análise de Dados:

- Processar os dados coletados e identificar padrões, tendências e desafios comuns relacionados à tecnologia na contabilidade.
- Avaliar como as empresas estão lidando com a transformação digital, inclusive na adaptação de suas equipes e processos.

4. Avaliação de Impactos Positivos:

- Analisar como a tecnologia tem beneficiado as empresas em termos de eficiência, precisão, economia de custos, melhoria na tomada de decisões e na prestação de serviços aos clientes.

5. Identificação de Desafios e Barreiras:

- Identificar os desafios enfrentados pelas empresas na adoção de novas tecnologias, como resistência à mudança, questões de segurança cibernética e necessidade de treinamento.

6. Conformidade Regulatória e Legal:

- Avaliar como as empresas estão lidando com as mudanças nas regulamentações contábeis e fiscais decorrentes da evolução tecnológica.

7. Recomendações e Estratégias:

- Com base nas descobertas, fornece recomendações para empresas sobre como melhorar a integração de tecnologia na contabilidade, superar desafios e aproveitar as oportunidades.

4.2 Percepção dos profissionais da contabilidade com relação à inserção da tecnologia

A aplicação de tecnologia na contabilidade pode proporcionar inúmeras vantagens, como a automação de tarefas, maior precisão e eficiência, bem como uma análise de dados aprimorada, entre outros benefícios. Com o objetivo de manter-nos atualizados e estarmos sempre prontos para auxiliar os profissionais da área contábil, a ideia é conduzir uma pesquisa na qual possamos obter a opinião de profissionais que atuam nesse campo, com o intuito de identificar as áreas em que enfrentam maiores desafios. A intenção é identificar essas dificuldades e, posteriormente, oferecer suporte por meio de treinamentos ou cursos.

Quadro 2 - Cargo dos Profissionais

1 - Qual é o seu cargo atual?	
Entrevistado 1	Contadora e professora da Graduação na Área Contábil.
Entrevistado 2	Proprietário do escritório.
Entrevistado 3	Auditor.

Entrevistado 4	Professor e Coordenador, Fundador Diretor de empresa de Contabilidade.
Entrevistado 5	Proprietária de escritório contábil e de perícia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 2 apresenta os cargos atuais dos profissionais entrevistados na área contábil. Dos cinco entrevistados, três são proprietários de escritórios contábeis, um é auditor e um é professor e coordenador, além de ser fundador e diretor de uma empresa de contabilidade. Essa variedade de cargos e experiências promete fornecer experiências valiosas sobre como diferentes profissionais percebem o impacto da tecnologia na contabilidade.

Quadro 3 - Formação dos Profissionais

2 - Qual é a sua formação?	
Entrevistado 1	Graduação em Ciências Contábeis, Pós-Graduação Mestrado em Engenharia da Produção, Especialista em Gestão Pública.
Entrevistado 2	Graduação em Ciências Contábeis pela UFSM, Mestrado em Gestão Empresarial (UAL, Lisboa).
Entrevistado 3	Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Contabilidade e Controladoria, Mestrado e Doutorado em Ciências Contábeis.
Entrevistado 4	Graduação em Ciências Contábeis, Formação de Tecnólogo em Gestão de Administração Pública, Especialização em Gestão Pública e em Gestão Escolar, Formação Pedagógica de Ensino Tec. profissionalizantes - TEG, Mestrado em Educação, Doutorando em Educação e Cursos Livres.
Entrevistado 5	Contadora com mestrado em educação profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 3 apresenta as formações acadêmicas dos profissionais entrevistados na área contábil. Nota-se uma diversidade de formações, incluindo graduação em Ciências Contábeis, mestrados em diversas áreas, especializações em Contabilidade e outras disciplinas, e até mesmo doutorados. Essa diversidade de conhecimento reflete a natureza multidisciplinar da contabilidade e destaca o compromisso com a educação e o desenvolvimento profissional. A variedade de formações acadêmicas contribui para uma compreensão mais ampla das implicações da tecnologia na contabilidade, considerando aspectos técnicos, sociais e educacionais. Essa diversidade promete enriquecer a análise das percepções dos entrevistados em relação à tecnologia na contabilidade.

Quadro 4 - Tempo de atuação na área da contabilidade

3 - Há quanto tempo você atua na área da Contabilidade?	
Entrevistado 1	Na Assessoria Contábil mais de 26 anos e na docência mais de 16 anos.
Entrevistado 2	25 anos na atuação.
Entrevistado 3	17 anos na atuação.
Entrevistado 4	28 anos na atuação.
Entrevistado 5	28 anos na atuação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Quadro 4, os entrevistados revelam sua experiência na área da contabilidade, com tempos de atuação que variam de 17 a 28 anos. A maioria dos entrevistados demonstra uma longa trajetória profissional na contabilidade, o que sugere uma profunda compreensão das práticas contábeis e a capacidade de observar as mudanças ao longo do tempo.

No Quadro 5, os entrevistados compartilham suas percepções sobre o impacto da tecnologia em suas atividades cotidianas na área contábil. Suas respostas revelam um consenso de que a tecnologia tem tido um impacto positivo na profissão contábil, trazendo valorização, eficiência e agilidade. Os entrevistados reconhecem a presença ubíqua da tecnologia em suas atividades e destacam a importância de manterem-se atualizados tecnologicamente.

Quadro 5 - Percepção sobre o impacto da tecnologia no cotidiano profissional

4 - Qual é a percepção sobre o impacto da tecnologia no cotidiano profissional?	
Entrevistado 1	O impacto da tecnologia no meu ambiente de trabalho é positivo e tem sido muito importante para a valorização do profissional da área contábil.
Entrevistado 2	A tecnologia faz parte do dia a dia, trouxe mais dinamismo e agilidade para tarefas repetidas.
Entrevistado 3	A tecnologia está intimamente ligada ao cotidiano dos profissionais de contabilidade, tanto em sistemas que são utilizados por esses profissionais, quanto no processo da divulgação da informação gerada para os usuários (gerentes, administradores).
Entrevistado 4	Eu vejo um impacto muito positivo com a tecnologia, pois a tecnologia sempre deve ser usada para agregar, pois a máquina ou sistema, isso tudo tem que ser utilizado em usuário, mas não pode ser usuário vinculado a esses processos diretamente, ou seja, se usa a tecnologia em prova de todo ou qualquer situação, na contabilidade não é diferente.
Entrevistado 5	A tecnologia está presente em 100 % das nossas atividades e precisamos nos manter tecnologicamente atualizados.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Adicionalmente, enfatizam a necessidade de utilizar a tecnologia como meio de acrescentar valor ao trabalho contábil, em vez de substituir a expertise humana. Essas percepções proporcionam informações de substancial relevância sobre como os profissionais da contabilidade percebem a tecnologia como uma parte integral de seu cotidiano profissional.

No Quadro 6, os entrevistados compartilharam suas percepções sobre o impacto da tecnologia na contabilidade nacional. Suas respostas revelam que a tecnologia teve um impacto positivo e transformador no campo contábil. Ela facilitou as operações contábeis, promoveu uma abordagem mais orientada para o apoio às organizações, automatizou

tarefas repetitivas, aprimorou o atendimento ao cliente, agilizou os processos de conciliação e elevou a qualidade dos relatórios contábeis.

Quadro 6 - A tecnologia sobre o cenário da contabilidade nacional

5 - Você acredita que a tecnologia alterou o cenário da contabilidade nacional? Se sim, poderia descrever como?	
Entrevistado 1	Sim, a tecnologia veio para facilitar o trabalho da contabilidade nacional, uma vez que as ferramentas (sistemas, etc.) possibilitam ao profissional de contabilidade se dedicar no auxílio dos usuários, fornecendo informações (consultoria), com base nas demonstrações contábeis, visando o crescimento das empresas.
Entrevistado 2	Ela vem alterando e transformando o mundo contábil sempre a favor, na contabilidade ela vem fazendo que ela avance e amplie, principalmente nos aspectos muito mais gerencial, muito mais para apoio às organizações que é isso que se precisa com foco de contabilidade, a contabilidade já está com um viés muito mais amplo, mais aberto, mais abrangente que pode contribuir com as instituições isso vem com o apoio da tecnologia que tem sido implementado.
Entrevistado 3	A tecnologia alterou e melhorou e melhorou o cenário! Ela facilitou as tarefas repetidas, agilizou o atendimento ao cliente, melhorou as conciliações e trouxe mais assertividade nos relatórios contábeis!
Entrevistado 4	O ponto que mais afetou positivamente foi a automação das tarefas repetitivas, reduzindo o tempo e esforço humano na sua execução. Processos como processamento de documentos, conciliação bancária, classificação e lançamentos padrões de despesas e receitas sendo executados de forma rápida e precisa através das parametrizações nos sistemas. Isso permite que os profissionais contábeis se concentrem em atividades mais estratégicas e de maior valor para as empresas. No controle das rotinas trabalhistas, no controle das demandas para com os clientes, no encurtamento da distância e redução do tempo para o retorno das demandas dos clientes, na redução dos custos das tarefas, acesso às informações e retorno mais rápido das demandas juntos aos órgãos fiscais, maior qualidade e credibilidade dos dados processados...
Entrevistado 5	Nesses 28 anos de atuação em escritório e empresas vi a evolução da tecnologia na contabilidade com passos largos. Quando comecei eu datilografava todas as guias do escritório na máquina e com carbono, fazia declaração de imposto de renda também na máquina. Minha função principal era datilografar as guias, o que levava muito tempo. Atualmente por meio de alguns cliques fica tudo pronto, porém vejo que cada vez mais é importante entender a técnica contábil e entender a tecnologia envolvida nas diversas obrigações acessórias que temos que cumprir. Vejo que hoje a informação pode chegar ao cliente praticamente em tempo real, nos cabe interpretar e assessorar o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além disso, a tecnologia possibilitou que os profissionais contábeis se concentrem em atividades estratégicas de maior relevância para as empresas. Essas mudanças contribuíram significativamente para o avanço da profissão contábil e para a oferta de serviços mais consultivos e interpretativos aos clientes. Em síntese, a tecnologia desempenhou um papel fundamental na transformação positiva do cenário da contabilidade nacional.

No Quadro 7, os entrevistados compartilharam suas percepções sobre as dificuldades e barreiras enfrentadas pelos profissionais de contabilidade no cenário atual em relação à tecnologia. Suas respostas apontam que, embora a tecnologia seja vista como uma aliada, há desafios significativos relacionados ao processo de aprendizado, resistência de alguns profissionais e usuários que podem não compreender completamente a importância de valorizar a tecnologia.

Quadro 7 - Dificuldades e barreiras que os profissionais de contabilidade enfrentam nesse cenário atual

6 - Quais são as dificuldades e barreiras que os profissionais de contabilidade enfrentam nesse cenário atual, em relação à tecnologia?	
Entrevistado 1	As dificuldades seriam o processo de aprendizado, resistência de alguns profissionais, e usuários, que podem não entender a profundidade e importância de se valorizar a tecnologia.
Entrevistado 2	As dificuldades estão muito mais no campo do desenvolvimento pessoal em cima do que a de tecnologia, do que realmente em relação à tecnologia em si, pois ela vem para ampliar essas possibilidades, não vejo como barreiras alguma a questão da tecnologia, mais dificuldade pessoal no seu desenvolver pro uso da tecnologia.
Entrevistado 3	A maior dificuldade que enfrentamos é as pessoas entenderem que a tecnologia não vai substituí-la e sim auxiliar! Há uma frase que temos que levar a sério: não brigue com a tecnologia, alia-se.
Entrevistado 4	Eu acredito que o ponto que mais pesa para mim é a velocidade com que temos que nos atualizar constantemente para acompanhar os novos sistemas, programas, hardwares que são lançados num meio em que não é só a tecnologia que muda constantemente, mas também as legislações municipal, estadual e federal a serem colocadas em prática mediante o uso dessas ferramentas.
Entrevistado 5	Acho que a principal barreira é o custo da tecnologia e pessoas capacitadas para trabalhar com ela.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além disso, as dificuldades pessoais no desenvolvimento do uso da tecnologia são identificadas como um ponto crítico, em vez de barreiras intrínsecas à tecnologia em si. Uma preocupação destacada é a velocidade constante de atualização exigida para acompanhar novos sistemas, programas e legislações, considerando que tanto a tecnologia quanto o ambiente regulatório estão em constante evolução. O custo da tecnologia e a necessidade de contar com profissionais capacitados também são vistos como barreiras significativas para a plena integração da tecnologia na contabilidade, as respostas enfatizam a necessidade de lidar com questões de resistência, capacitação e recursos financeiros para superar as dificuldades no contexto da tecnologia contábil.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Na análise dos quadros apresentados, fica evidente a importância da tecnologia na contabilidade, bem como os desafios e oportunidades que ela traz. Os profissionais entrevistados desempenham papéis diversos, incluindo proprietários de escritórios, auditores, professores e coordenadores, cada um com uma perspectiva única sobre o impacto da tecnologia em suas atividades.

A formação acadêmica dos entrevistados reflete a multidisciplinaridade da contabilidade, abrangendo áreas como ciências contábeis, gestão empresarial, educação e engenharia. Essa diversidade de conhecimento é fundamental para compreender as implicações da tecnologia na contabilidade, considerando aspectos técnicos, sociais e educacionais.

A experiência profissional dos entrevistados varia de 17 a 28 anos na área contábil, indicando uma profunda compreensão das práticas contábeis e a capacidade de observar mudanças ao longo do tempo.

A percepção sobre o impacto da tecnologia na rotina profissional é geralmente positiva, destacando a valorização, eficiência e agilidade que a tecnologia proporciona. Os profissionais reconhecem a necessidade de se manterem atualizados tecnologicamente e enfatizam o uso da tecnologia para agregar valor, não substituir a expertise humana.

No contexto nacional, os entrevistados afirmam que a tecnologia trouxe melhorias significativas, automatizando tarefas repetitivas, aprimorando o atendimento ao cliente e permitindo maior foco em atividades estratégicas.

Por fim, as dificuldades e barreiras encontradas estão relacionadas ao processo de aprendizado, resistência à tecnologia e necessidade de atualização constante. O custo da tecnologia e a disponibilidade de profissionais capacitados também são desafios a serem superados.

Os profissionais de contabilidade percebem a tecnologia como uma aliada fundamental, mas reconhecem a necessidade de enfrentar desafios pessoais e organizacionais para aproveitar ao máximo seu potencial. Esta pesquisa fornece informações valiosas para orientar futuros esforços de treinamento e apoio à comunidade contábil na integração eficaz da tecnologia em suas práticas.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa explorou o impacto da tecnologia na contabilidade, destacando como a tecnologia mudou o cenário nacional. A tecnologia se tornou uma presença onipresente no cotidiano profissional dos contadores, transformando processos e introduzindo automação. *Softwares* de contabilidade, sistemas baseados na nuvem e a tecnologia *blockchain* revolucionaram o setor contábil. Entretanto, essa transformação também trouxe consigo desafios significativos, como a necessidade constante de atualização, preocupações com a segurança dos dados e a adaptação a novas tecnologias.

Os profissionais contábeis, representados por cinco entrevistados com diversas formações, experiências e tempo de atuação, compartilharam suas percepções sobre o impacto da tecnologia em suas rotinas de trabalho e no cenário contábil nacional. Eles também discutiram os desafios que enfrentam na era tecnológica em constante evolução.

Essas percepções revelaram um cenário onde a tecnologia está efetivamente transformando a profissão contábil, proporcionando eficiência, precisão e suporte à tomada de decisões. A automação de tarefas repetitivas, a velocidade na coleta de informações, a agilidade no atendimento ao cliente e a melhoria na qualidade dos relatórios contábeis foram destacadas como benefícios evidentes da tecnologia. Além disso, a tecnologia está alterando a contabilidade para uma abordagem mais gerencial, fornecendo suporte às organizações e transformando a função dos contadores em consultores estratégicos.

No entanto, a tecnologia não é isenta de desafios. Os entrevistados apontaram obstáculos como a necessidade de constante atualização, resistência de alguns profissionais e usuários à adoção tecnológica, bem como o alto custo associado à tecnologia e à formação de profissionais capacitados. A velocidade das mudanças tecnológicas, juntamente com as constantes atualizações das legislações, acrescenta uma camada de complexidade ao ambiente contábil.

Em resumo, esta pesquisa destacou a importância da tecnologia na contabilidade, tanto em termos de oportunidades quanto de desafios. Os profissionais da área reconhecem o papel positivo da tecnologia e seu impacto transformador, mas também identificaram a necessidade de enfrentar questões como resistência à mudança, atualização constante e investimentos para superar as barreiras. À medida que a tecnologia continua a moldar a

profissão contábil, a adaptação e o aprendizado contínuo são essenciais para que os contadores capitalizem plenamente seus benefícios e enfrentem seus desafios.

Esta pesquisa busca contribuir para uma compreensão mais aprofundada das complexidades da interação entre tecnologia e contabilidade, fornecendo *insights* que podem ser úteis para profissionais e educadores na área contábil. Ela destaca a importância da constante evolução e atualização no contexto tecnológico em rápido crescimento, preparando os profissionais para um futuro onde a tecnologia continuará a desempenhar um papel central na contabilidade.

Além disso, a pesquisa oferece um panorama do cenário da contabilidade nacional, destacando como a tecnologia tem influenciado positivamente a profissão contábil, impulsionando a transformação e o desenvolvimento contínuo. Através da compreensão dessas dinâmicas, profissionais e estudantes de contabilidade podem estar mais bem preparados para enfrentar os desafios e abraçar as oportunidades que a era tecnológica oferece.

Fica claro que a tecnologia não é uma ameaça, mas sim um recurso valioso que pode ser usado para melhorar e enriquecer a prática contábil. Desde que os profissionais estejam dispostos a se adaptar, aprender e abraçar as mudanças, a tecnologia pode ser um aliado fundamental na busca de uma contabilidade mais eficaz, estratégica e eficiente.

A análise dos resultados apresentados revela claramente a importância da tecnologia na área da contabilidade, bem como os desafios e oportunidades que ela traz. Os profissionais entrevistados desempenham papéis variados, desde proprietários de escritórios contábeis até auditores e professores, cada um trazendo uma perspectiva única sobre como a tecnologia afeta suas atividades.

A diversidade nas formações acadêmicas dos entrevistados destaca a natureza multidisciplinar da contabilidade, abrangendo campos como ciências contábeis, gestão empresarial, educação e engenharia. Essa variedade de conhecimentos é essencial para entender as implicações da tecnologia na contabilidade, considerando aspectos técnicos, sociais e educacionais.

A experiência profissional dos entrevistados, com anos variando de 17 a 28 na área contábil, indica uma profunda compreensão das práticas contábeis e a capacidade de observar as mudanças que ocorreram ao longo do tempo.

A percepção dos profissionais sobre o impacto da tecnologia em suas atividades diárias é predominantemente positiva, enfatizando a valorização da tecnologia, a eficiência

que ela proporciona e a necessidade de se manterem atualizados. Eles também destacam a importância de utilizar a tecnologia para adicionar valor ao trabalho, em vez de substituir a expertise humana.

No contexto nacional, os entrevistados acreditam que a tecnologia trouxe melhorias significativas, automatizando tarefas repetitivas, melhorando o atendimento ao cliente e permitindo um foco maior em atividades estratégicas.

Entretanto, eles também reconhecem os desafios que a tecnologia trouxe, incluindo o processo de aprendizado, resistência à tecnologia, a necessidade de atualização constante e o custo associado à adoção de tecnologia avançada. A disponibilidade de profissionais capacitados também é uma preocupação.

Portanto, os profissionais de contabilidade percebem a tecnologia como uma ferramenta crucial, mas estão cientes de que superar desafios pessoais e organizacionais é necessário para aproveitar ao máximo seu potencial. Essa pesquisa fornece *insights* valiosos para orientar futuros esforços de treinamento e apoio à comunidade contábil na integração eficaz da tecnologia em suas práticas. É evidente que a tecnologia continuará a desempenhar um papel fundamental na evolução da contabilidade, e a capacidade de abraçar essas mudanças será essencial para o sucesso contínuo dos profissionais da área.

Referências

IMPACTOS DA TECNOLOGIA NA CONTABILIDADE: O PAPEL DO CONTADOR COMO ESTRATEGISTA. *In: MK Soluções Empresariais*. Disponível em: <https://mkempresas.com.br/impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

10 VANTAGENS DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DAS EMPRESAS. *In: Decisão Sistemas*. Disponível em: <https://decisaosistemas.com.br/tecnologia-na-gestao-das-empresas/>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

CHAGAS, M.; SCHWINDT, S.; ALVES COSTA, S. **Os Principais Impactos da Inteligência Artificial na Contabilidade Gerencial**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3172.pdf>. Acesso em: 03 de outubro de 2023.

Conselho Federal de Contabilidade - CFC. **Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na Contabilidade**. 2019. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>. Acesso em: 03 de outubro de 2023.

MONTEIRO, F. V. Contabilidade digital: impacto da tecnologia e tendências futuras. *In: Portal ContNews*. 2023. Disponível em: <https://www.portalcontnews.com.br/contabilidade-digital-impacto-da-tecnologia-e-tendencias-futuras-na-contabilidade/>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

O QUE É PESQUISA QUALITATIVA SEGUNDO GIL 2008? *In: Escapuliu*. [s.d.]. Disponível em: <https://escapuliu.com.br/o-que-e-pesquisa-qualitativa-segundo-gil-2008/>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

CONTABILIDADE 4.0 – TENDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS PARA O CONTADOR. *In: Contábeis*. 2021. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/48317/contabilidade-4-0-tendencias-e-estrategias-para-o-contador/>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Grupo A, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 03 de julho de 2023.

SOARES, D. Tecnologia na contabilidade: os avanços da área contábil. *In: Ahgora Blog*. 2020. Disponível em: <https://blog.ahgora.com/tecnologia-na-contabilidade/#:~:text=Qual%20o%20impacto%20da%20tecnologia%20na%20contabilidade%3F%201>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

LISBOA, L. P. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/61529336-Desafios-que-os-profissionais-de-contabilidade-e-os-gestores-de-escritorios-encontram-no-mercado-de-trabalho-de-chapeco-sc-resumo.html>. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-pedagogia/pdf/v10n1/A-pesquisa-qualitativa-e-m-educacao.pdf>. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163958.pdf. Acesso em: 20 de dezembro de 2023.



Como a tecnologia impulsiona o sucesso comercial? A importância do CRM na gestão de vendas

Larissa Goulart Becker¹

Resumo: Com base na introdução e nas informações fornecidas sobre as entrevistas realizadas, o artigo tem como objetivo principal analisar o impacto da implementação do *Customer Relationship Management (CRM)* em uma faculdade privada localizada no interior do Rio Grande do Sul (RS), com foco no estreitamento do relacionamento com os clientes. Assim, o estudo busca analisar como a aplicação do CRM impacta o desempenho e a eficiência da instituição de ensino, melhorando as relações com os clientes e os resultados do negócio. Especificamente, a pesquisa busca mensurar por meio de entrevistas a eficiência do CRM e identificar as vantagens que essa ferramenta proporciona no processo de fortalecimento dos laços entre a instituição de ensino e seus alunos, contribuindo para a melhoria da experiência educacional. Como indicações, destaca-se a importância de resgatar o conceito do marketing *one-to-one* baseado em um atendimento personalizado e em uma compreensão profunda das necessidades dos clientes, em um contexto empresarial cada vez mais competitivo e impessoal. A tecnologia de base de dados desempenha um papel crucial nesse resgate, permitindo o acompanhamento individual de cada cliente e possibilitando a personalização das ofertas. A implementação do CRM é apresentada como uma estratégia de negócio voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes. Além disso, são destacadas as vantagens do CRM, como o aumento do valor dos clientes, a retenção de clientes a longo prazo e a redução dos custos de vendas.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management (CRM)*; comercial; sistema; implementação; processos.

How does technology drive business success? The importance of CRM in sales management

Abstract: Based on the introduction and information provided about the interviews carried out, the article's main objective is to analyze the impact of implementing Customer Relationship Management (CRM) in a private college located in the interior of Rio Grande do Sul (RS), focusing on strengthening relationships with customers. Thus, the study seeks to analyze how the application of CRM impacts the performance and efficiency of the educational institution, improving customer relations and business results. Specifically, the research seeks to measure the efficiency of CRM through interviews and identify the advantages that this tool provides in the process of strengthening ties between the educational institution and its students, contributing to the improvement of the educational experience. As indications, the importance of reviving the concept of one-to-one marketing based on personalized service and a deep understanding of customer needs stands out, in an increasingly competitive and impersonal business context. Database technology plays a crucial role in this recovery, allowing individual monitoring of each customer and enabling the personalization of offers. The implementation of CRM is presented as a business strategy aimed at understanding and anticipating customer needs. Furthermore, the advantages of CRM are highlighted, such as increasing customer value, long-term customer retention and reducing sales costs.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM); commercial; system; implementation; lawsuit.

¹ Bacharelanda em Administração (AMF). E-mail: goulartlarissa15@gmail.com.

¿Cómo impulsa la tecnología el éxito empresarial? La importancia del CRM en la gestión de ventas

Resumen: El principal objetivo es analizar el impacto de la implementación de Customer Relationship Management (CRM) en una universidad privada ubicada en el interior de Rio Grande do Sul (RS), con foco en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Así, el estudio busca analizar cómo la aplicación de CRM impacta en el desempeño y eficiencia de la institución educativa, mejorando las relaciones con los clientes y los resultados comerciales. Específicamente, la investigación busca medir la eficiencia del CRM a través de entrevistas e identificar las ventajas que brinda esta herramienta en el proceso de fortalecimiento de vínculos entre la institución educativa y sus estudiantes, contribuyendo a la mejora de la experiencia educativa. Como indicaciones, destaca la importancia de revivir el concepto de marketing uno a uno basado en un servicio personalizado y un profundo conocimiento de las necesidades del cliente, en un contexto empresarial cada vez más competitivo e impersonal. La tecnología de bases de datos juega un papel crucial en esta recuperación, permitiendo el seguimiento individual de cada cliente y la personalización de las ofertas. La implementación de CRM se presenta como una estrategia empresarial encaminada a comprender y anticiparse a las necesidades del cliente. Además, se destacan las ventajas del CRM, como el aumento del valor para el cliente, la retención de clientes a largo plazo y la reducción de los costes de ventas.

Palabras clave: Customer Relationship Management (CRM); comercial; sistema; implementación; demanda judicial.

1 Introdução

1.1 Identificação da classe de problemas

O avanço no campo da administração empresarial coloca a ênfase no cliente como um elemento crucial na conquista de vantagem competitiva. Tal dinâmica é evidenciada não apenas através de pesquisas conduzidas nesse domínio, mas também, pela atuação do mercado que utiliza essa variável como meio de se sobressair em um cenário empresarial contemporâneo caracterizado pela intensa concorrência.

De acordo com Rogers (2001), há momentos em que se faz necessário redescobrir o marketing *one-to-one*², que representa uma abordagem personalizada e direcionada ao cliente. Afinal, por que abandonar uma técnica amplamente aprovada e confiável, cujas origens remontam aos primeiros dias do comércio? Na referida época, as pessoas eram tratadas individualmente, as empresas conheciam os clientes pelo nome, seu local de residência e quais produtos atendiam às suas necessidades, além de saberem o momento exato em que precisavam deles. Esse modelo de negócio baseado na relação próxima com

² Significa como marketing um para um e que também é conhecido como marketing cara a cara, depende de conhecer as escolhas individuais feitas por um cliente.

os clientes permitia um atendimento personalizado e uma compreensão profunda de suas demandas, resultando em uma conexão mais forte e duradoura entre a empresa e o consumidor.

Resgatar esse aspecto do marketing *one-to-one* pode ser uma estratégia valiosa para as empresas que buscam fortalecer seus laços com a clientela em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e impessoal. Além disso, Rogers (2001) ressalta que a tecnologia de base de dados possibilita às empresas acompanharem cada cliente de forma individual, utilizando tecnologias interativas, como a *Web*, os *call centers* e as ferramentas de automação de força de vendas, que permitem uma conexão automática dos clientes com a empresa. Isso facilita o *feedback*, incluindo especificações e modificações dos produtos para atender às necessidades de clientes individuais.

Com o auxílio dessas tecnologias, as empresas podem coletar e armazenar informações detalhadas sobre seus clientes, contribuindo para a personalização das ofertas e um atendimento mais direcionado e eficiente. Com base nesse contexto, a tecnologia de base de dados é reconhecida como uma ferramenta fundamental para aprimorar o relacionamento com o cliente e alcançar um nível mais elevado de satisfação e fidelidade do público. E a implementação de um *Customer Relationship Management (CRM)* é apontada como uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar como a aplicação do CRM impacta o desempenho e a eficiência da instituição de ensino, melhorando as relações com os clientes e os resultados do negócio. Especificamente, buscou-se fazer uma análise das ferramentas do CRM e compará-las com o sistema utilizado por uma instituição de ensino superior privada situada no interior do Rio Grande do Sul (RS), buscando compreender seus benefícios e contribuições para aprimorar as relações com os clientes e os resultados do negócio. Através dessa investigação, almeja-se obter *insights* sobre como a implementação do CRM pode aprimorar o relacionamento entre a faculdade e seus estudantes, bem como a qualidade da experiência educacional proporcionada pela instituição.

De acordo com Santiago (2009), a adoção de um CRM oferece diversas oportunidades para as empresas. Entre as principais vantagens elencadas pelo autor, destacam-se: Aumento do valor dos clientes; Conquista dos melhores clientes da concorrência; Retenção de clientes a longo prazo; Fortalecimento da franquia de marca;

Aumento da eficácia da força de vendas; Redução dos custos de vendas. Essas possibilidades tornam o CRM uma ferramenta estratégica de gestão de relacionamento com o cliente, proporcionando vantagens competitivas e oportunidades de crescimento para as empresas que o adotam.

Para tanto, a pesquisa foi concebida por um estudo bibliográfico da literatura de marketing e gestão comercial para contextualizar os resultados da pesquisa dentro do quadro teórico existente. A etapa foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas com membros da equipe de gestão do setor comercial e de marketing, bem como com os colaboradores, seguida de uma análise qualitativa dos dados coletados para obter *insights* relevantes e conclusões que contribuam para a compreensão do impacto do CRM no contexto organizacional em análise.

O restante do estudo está dividido do seguinte modo: Uma discussão sobre a importância da ferramenta em análise, sob a perspectiva da literatura da área de Administração; As diretrizes metodológicas adotadas para a execução deste estudo; A sistemática de análise dos resultados obtidos; e As considerações finais sobre a discussão proposta.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A tecnologia tem revolucionado inúmeras indústrias, e o setor de vendas não é exceção.

McKenna (1999) compara que há vinte anos havia menos de 50.000 computadores em uso, e atualmente são comprados mais de 50.000 computadores por dia. Em pesquisa realizada por Gugelmin (2021) o autor traz que quase 1 milhão de PCs são vendidos por dia ao redor do mundo. Essa transformação tecnológica contínua tem impulsionado a forma como as empresas se conectam com seus clientes e como os produtos e serviços são comercializados.

De acordo com a Monitora Team (2021), a importância da inovação tecnológica para as empresas está intrinsecamente ligada aos crescentes níveis de competitividade, agilidade e transformações impostas pelos consumidores e pelas tendências de mercado. Quando a transformação digital se torna parte da cultura de um negócio e seus processos

são fundamentados nas possibilidades oferecidas pela tecnologia, a empresa ganha vantagens significativas no cenário comercial atual.

Semrush Blog (2022) afirma que, além de priorizar produtos ou serviços de qualidade, as empresas precisam cada vez mais focar no estabelecimento de um relacionamento sólido com seus clientes. Ainda segundo McKenna (1999), podemos entender que vivemos em um mundo de produção flexível, no qual o marketing também deve ser igualmente flexível. A tecnologia desempenha um papel fundamental nesse contexto, assumindo uma posição de destaque antes mesmo da capacidade de comercializar. A rápida evolução tecnológica transformou a maneira como as empresas interagem com seus clientes e comercializam produtos e serviços.

A inovação tecnológica tornou-se uma força impulsionadora da competitividade e agilidade, permitindo às empresas se adaptarem às demandas do mercado e dos consumidores. A ênfase na construção de relacionamentos sólidos com os clientes é fundamental em um mundo de produção flexível, onde a capacidade de adaptação, programação e customização se tornou vital para o sucesso empresarial. Em conclusão, o CRM representa a resposta da indústria a essas mudanças, integrando tecnologia e estratégias de relacionamento para atender às necessidades dinâmicas do mercado moderno. Nesse sentido, a capacidade de adaptação, programação e customização tornam-se elementos-chave para o sucesso empresarial, conforme será detalhado na próxima seção.

2.1.1 Customer Relationship Management (CRM)

De acordo com as ideias de Madruga (2004), pode-se dizer que a ferramenta CRM tem duas origens, a primeira a partir da evolução das ferramentas tecnológicas utilizadas pelo marketing e a segunda do crescimento da tecnologia de gestão empresarial interna, no intuito de controlar e gerir a empresa.

O sistema de CRM armazena dados de clientes atuais e em potencial, como nome, endereço, número de telefone, entre outros. Além disso, registra todas as suas atividades e interações com a empresa, incluindo visitas a sites, ligações telefônicas, e-mails e outras formas de contato.

No entanto, o *software* de CRM vai muito além de ser apenas uma lista de contatos elaborada. Ele desempenha um papel fundamental ao reunir e integrar informações

valiosas, permitindo que as equipes estejam sempre preparadas e atualizadas com dados pessoais dos clientes, histórico de interações e preferências de compras. Dessa forma, possibilita uma abordagem mais personalizada e eficiente em todas as interações com o cliente.

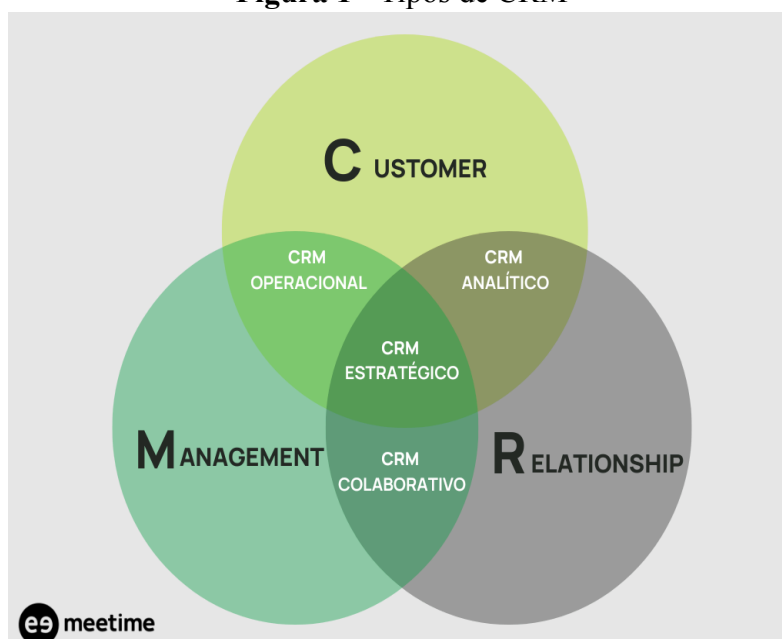
É fundamental que uma equipe comercial, com suas diversas tarefas diárias, conte com soluções que otimizem seu trabalho, como a implementação de um CRM. Assim como afirma Zenone (2007), o primeiro aspecto é a compreensão de como transformar um cliente potencial em cliente efetivo, o segundo ponto é o entendimento de como o relacionamento com o cliente deve ser feito ao longo do tempo, tendo em vista que ele irá amadurecer. Somente após esses procedimentos torna-se possível que a empresa consiga definir uma estratégia de marketing adequada que garanta a fidelização aliada às vendas e suporte a essas demandas.

Meetime Blog (2022) indica três tipos de CRM que seriam: CRM de Marketing; CRM de Vendas; CRM de Suporte. A partir disso, também se traz os outros quatro tipos de CRM tanto semelhantes a estes, mas de forma mais aprofundada (Meetime Blog, 2022):

- CRM Operacional - Pode ser descrito como a integração do CRM de suporte com o CRM de vendas;
- CRM Analítico - Está mais relacionado à análise de dados no contexto do CRM de Marketing;
- CRM Colaborativo - Foca na colaboração entre vendas, marketing e suporte no sistema de CRM;
- CRM Estratégico - Representa uma abordagem completa, unindo os três tipos de CRM mencionados de forma integrada e estratégica.

Essas categorias relacionadas aos tipos de CRM são, principalmente, uma questão de terminologia usada para esclarecer a função tática de cada recurso que um sistema CRM eficaz deve oferecer. Desse modo, observa-se que essas definições de CRM evidenciam a ferramenta como algo que transcende partições departamentais, como retrata a Figura 1.

Figura 1 - Tipos de CRM



Fonte: Meetime Blog (2022).

O infográfico anterior (Figura 1) ilustra essa concepção e enfatiza que os tipos de CRM não estão estritamente isolados uns dos outros. Pelo contrário, eles devem operar em conjunto de maneira cuidadosamente planejada e estratégica, visando alcançar sinergias eficazes para o sucesso global da gestão de relacionamento com o cliente. Assim, as organizações podem identificar quais as melhores práticas e a melhor configuração para a implementação de um CRM no setor comercial e de marketing, conforme apresenta a próxima seção.

2.1.2 A importância de um CRM para o Contexto Comercial

No artigo publicado pelo Blog da Zendesk (2021), ressalta-se que estabelecer um processo comercial eficiente desempenha um papel crucial na potencialização da produtividade da equipe de vendas, resultando em um aumento substancial dos rendimentos financeiros para a empresa.

Dentro desse cenário, a incorporação estratégica do CRM desempenha um papel de destaque. O CRM atua como um alicerce sólido para otimizar o processo comercial, permitindo uma abordagem mais holística e orientada a dados. Ele oferece a capacidade de coletar e organizar informações detalhadas sobre os clientes, histórico de interações e

preferências individuais. Isso, por sua vez, permite uma personalização mais precisa das abordagens de vendas e marketing.

Assim como afirma Rogers (2001, p. 70),

O vendedor deve entender que o sistema não será usado contra ele e que na realidade ele pode beneficiar-se da utilização do mesmo. Com a utilização do sistema, o vendedor pode atender seu cliente de forma personalizada e com mais qualidade, tendo acesso a toda história da relação da empresa com o cliente. Isso vai ajudar o vendedor a cumprir seus objetivos e vai ajudar a empresa a conhecer melhor os clientes.

Como conclusão, verifica-se que a adoção de um sistema de CRM representa uma oportunidade para aprimorar o relacionamento com os clientes, fortalecer as vendas e o crescimento da empresa. Ao abraçar essa tecnologia, os vendedores podem se posicionar como parceiros valiosos, capazes de oferecer soluções sob medida para as necessidades de cada cliente. Além disso, o acesso ao histórico da relação com o cliente permite um entendimento mais profundo e, conseqüentemente, a capacidade de atender às expectativas de maneira mais eficaz. Dessa forma, o CRM se torna uma ferramenta fundamental para impulsionar o sucesso tanto dos vendedores quanto da empresa como um todo.

3 Método

3.1 Caracterização do estudo

Com base no propósito delineado para guiar o presente estudo, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa, com um enfoque descritivo e um desenho de pesquisa aplicada. Este estudo se insere na abordagem de pesquisa qualitativa, uma vez que visa realizar análises mais abrangentes e empregará entrevistas como instrumento de coleta de dados. Assim como afirma Gil (2022), uma pesquisa qualitativa envolve a elaboração de questões de pesquisa, a seleção de uma amostra intencional de participantes que vivenciaram o fenômeno central, a coleta de dados por meio de entrevistas e observação participante, e a análise dos dados utilizando abordagens descritivas que busquem refletir sobre a relação entre os aspectos que envolvem o fenômeno em investigação.

A natureza aplicada da pesquisa, conforme destacado por Gil (2022), busca adquirir conhecimentos que possam ser aplicados em uma situação específica, contribuindo para uma compreensão mais completa da implementação do CRM na instituição de ensino

superior privada em questão. Assim, objetivou-se compreender em profundidade as perspectivas e experiências dos participantes em relação ao fenômeno em questão, indo além de números e estatísticas para explorar as nuances e complexidades do tópico de estudo, conforme indicado por Gil (2022). Além das entrevistas, a base teórica foi estruturada por pesquisa em fontes como livros, *websites* e artigos, onde se buscou compreender como a literatura evidencia a importância do CRM para uma equipe comercial.

3.2 Técnicas de coleta dos dados

No presente estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, visando obter *insights* valiosos sobre a implementação e eficácia do CRM em diferentes níveis organizacionais. Três entrevistados desempenharam papel crucial na obtenção desses dados: um gestor estratégico (Entrevistado 1), um gestor tático (Entrevistado 2) e um colaborador (Entrevistado 3). Cada entrevistado trouxe a sua percepção sobre a ferramenta, trazendo perspectivas abrangentes, vantagens e benefícios sobre a aplicação do CRM na organização.

A coleta de dados por meio de entrevistas permitiu uma compreensão mais profunda das experiências, desafios e benefícios associados à gestão de relacionamento com o cliente em diferentes níveis da empresa. A seguir, apresenta-se como as entrevistas foram conduzidas, os objetivos de aplicação específicos para cada um dos sujeitos que participaram e os direcionamentos de achados possíveis ao considerar de modo integrado todos os níveis que atuam no setor comercial, estratégico, tático e operacional.

Entrevistado 1 (Gestor Estratégico): A entrevista com o gestor estratégico foi realizada em uma sala de reuniões, um ambiente propício para discussões sobre a visão e a estratégia organizacional. Essa entrevista se concentrou nas estratégias de CRM de alto nível, integração com os objetivos organizacionais e na identificação de tendências do mercado que influenciam as decisões estratégicas relacionadas ao CRM, bem como, a discussão sobre pontos positivos e negativos da implementação do sistema em sua equipe.

Entrevistado 2 (Gestor Tático): A entrevista com o gestor tático ocorreu em seu local de trabalho. Durante a entrevista, foram discutidas as ações e decisões táticas relacionadas ao CRM, como a alocação de recursos, a segmentação de clientes e as métricas de desempenho de cada colaborador perante a adoção desse sistema. Essa

perspectiva forneceu informações valiosas sobre como as estratégias de alto nível são traduzidas em ações práticas.

Entrevistado 3 (Colaborador): A entrevista com o colaborador ocorreu em seu local de trabalho, permitindo um entendimento mais aprofundado das interações diárias e a operação desenvolvida com o CRM. Nessa oportunidade, pode-se compreender sobre o uso direto da ferramenta de CRM e os desafios enfrentados na implementação das estratégias para a linha de frente que trabalha com a ferramenta.

O propósito central desta pesquisa é responder à seguinte questão de pesquisa: “Qual o grau de eficiência e quais são as vantagens que o CRM proporciona ao processo de estreitamento do relacionamento com os clientes?” Com base nesse estudo, busca-se compreender como a implementação do CRM pode contribuir para o fortalecimento dos laços entre a faculdade e seus alunos, bem como para o aprimoramento da experiência educacional oferecida pela instituição. Para tanto, o Quadro 1 detalha as perguntas que foram direcionadas aos entrevistados, que foram estabelecidas previamente a partir da literatura, assim como as perguntas que surgiram no decorrer da coleta de dados, devido aos direcionamentos de cada participante.

Quadro 1 - Quadro de entrevistas

Parte 1 - Perfil dos respondentes	
1. Formação	
2. Cargo	
3. Tempo no cargo	
Parte 2 - Percepção sobre as vantagens da implementação do CRM	
1. Em comparação ao método utilizado no passado para gerenciamento de dados de clientes, como você avalia a adoção do CRM?	
2. Qual sua percepção sobre a melhoria no desempenho da equipe comercial com a implementação do CRM?	
3. No que diz respeito ao relacionamento com os clientes, quais vantagens do CRM você identifica nesse aspecto?	
4. Como foi treinar a equipe, tendo em vista que já estavam acostumados com a utilização de planilhas?*	
5. E quanto ao tempo investido para ensinar esses colaboradores e até em relação ao investimento do próprio sistema. Você acha que nesse momento que a equipe já conhece, está valendo a pena, está sendo positivo?*	

Nota: *as perguntas 4 e 5 emergiram da coleta de dados em campo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 Discussão dos Resultados

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O presente estudo analisa uma empresa na área de educação em cursos de graduação, pós-graduação e extensão, localizada no interior do Rio Grande do Sul (RS), que tem como visão: “Ser centro de referência em termos de formação e aperfeiçoamento de profissionais para atuar em todos os níveis do contexto social, institucional e empresarial”. Com isso, afirma-se que o principal objetivo dessa instituição é de formar e desenvolver de forma integral os alunos, trazendo uma proposta de formação única. Considerando essa afirmação, é evidente que a equipe precisa estar altamente alinhada e coesa para atingir tais objetivos.

E para se tornar um centro de referência em formação e aprimoramento profissional, a implementação de um Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) desempenha um papel estratégico para a equipe. Um CRM eficiente pode ser uma ferramenta poderosa para potencializar a excelência da equipe e impulsionar o sucesso da instituição. A TOTVS (2022) afirma que, na prática, um CRM facilita pontos cruciais da comunicação entre instituição e alunos ou responsáveis pelos estudantes. Isso tendo em vista que a ferramenta proporciona um processo contínuo de relacionamento, fortalecendo a fidelização.

Além do exposto, o sistema exemplifica um modelo preditivo de excelência. Por meio das informações e dados disponibilizados pela plataforma, torna-se possível visualizar a jornada do cliente e maximizar as oportunidades de conversão. Seguindo essa compreensão, a seção seguinte irá discutir as evidências encontradas na fase aplicada conduzida conjuntamente com os pontos de reversibilidade com os achados da literatura.

4.2 Percepção sobre as vantagens da implementação do CRM

Para evidenciar a percepção de membros da equipe comercial que acompanharam a transição de um procedimento a outro, isto é, a inserção de um CRM na gestão de relacionamento com clientes, foram realizadas três entrevistas. Dentre esses membros, foram conduzidos roteiros semiestruturados com um gestor estratégico (Entrevistado 1),

gestor tático (Entrevistado 2) e um colaborador (Entrevistado 3). O Quadro 2 detalha a caracterização do perfil dos entrevistados.

Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo de atuação
Entrevistado 1	Pós-graduação em MBA Identidade Empresarial	Gestor estratégico	8 anos na empresa e 6 anos no cargo
Entrevistado 2	Bacharelado em Administração	Gestor tático	4 anos na empresa e 3 anos no cargo
Entrevistado 3	Bacharelado em Ontopsicologia	Colaboradora	1 ano e meio

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Todos os entrevistados possuem graduação, e um dos entrevistados tem formação a nível de especialização. No que diz respeito ao tempo de atuação dos entrevistados, percebe-se que os dois possuem uma longa trajetória na empresa, bem como, no setor comercial, o que indica uma sólida percepção sobre os processos desenvolvidos no mesmo. Adicionalmente, elencou-se o posicionamento de um colaborador com menor tempo de empresa que complementa os achados no sentido de evidenciar pontos de compreensão desde a sua entrada e durante o processo de implementação do sistema.

4.2.1 Comparação entre as práticas sem e com a adoção do CRM

Quando analisado o ponto de comparação entre os dois modos de operação do relacionamento com o cliente, com a pergunta “Em comparação ao método utilizado no passado para gerenciamento de dados de clientes, como você avalia a adoção do CRM?”. De modo geral, os três entrevistados trazem como base a mesma questão que com a implementação do CRM, saindo do *Excel* se tornou muito mais organizado, eficiente e mais seguro quando se relaciona aos dados dos clientes e negociações com eles. Essa conclusão está alinhada com o fragmento que segue

Desse modo a gente consegue mostrar pro cliente que independente da pessoa que esteja trabalhando com ele, por exemplo, muda a pessoa de contato dentro do comercial, a gente sabe quem é esse cliente, tem a foto desse cliente, sabe quem é esse cliente e por onde ele já passou (Entrevistado 1).

Com base no fragmento analisado, percebe-se que a aplicação do CRM insere no processo de relacionamento com o cliente um caráter profissional a partir da padronização dos procedimentos que deve ser realizado no contato. Além disso, torna-se benéfico para a gestão da equipe, tendo em vista que todos os colaboradores têm acesso às informações dos clientes simultânea e completamente.

Os seguintes fragmentos do Entrevistado 2 evidenciam o orgulho que ele teve e tem em implementar o CRM, e o quanto isso foi uma quebra de barreiras para a equipe, tendo em vista o costume e a comodidade que eles tinham com as planilhas, sendo uma vitória para a empresa.

A adoção do CRM foi de certa forma uma quebra de algumas barreiras que a gente tinha dentro do setor, porque para nós a planilha era muito mais fácil de ter os dados. Porém, em contrapartida, você precisava fazer muitas planilhas para cada curso a ser vendido (Entrevistado 2).

Uma melhor tática de venda para você ter um histórico de informações do cliente, ou seja, quais foram os cursos que ele já participou, qual foi o histórico de status que ele tem na faculdade. Então eu acho que foi uma grande vitória para a equipe (Entrevistado 2).

Conforme fragmento do Entrevistado 3,

Nós tínhamos a informação do cliente, mas não era de forma muito precisa, com todos os dados, informações e notas que cada vendedor vai adicionando ao decorrer da negociação agora no CRM (Entrevistado 3).

Conforme trazido pelo participante, a colaboradora também traz a importância que teve a equipe, a eficiência e facilidade que ficou para eles nas negociações, pois entende que assim será possível desenvolver uma ação mais efetiva no processo de relacionamento com os clientes e, como consequência, para o resultado do setor e da organização como um todo.

4.2.2 Elementos sobre a implementação da ferramenta no setor

No que diz respeito à pergunta “Qual sua percepção sobre a melhoria no desempenho da equipe comercial com a implementação do CRM?”, o Entrevistado 1 afirmou que

Melhorou porque o sistema é super ágil, bem como, por parte da gestão ficou muito mais fácil, a equipe ficou muito mais motivada com o sistema (Entrevistado 1).

E a partir dessa pergunta, questionou-se: “Como foi treinar a equipe, tendo em vista que já estavam acostumados com a utilização de planilhas?”. Frente ao questionamento, o entrevistado respondeu

o sistema é muito fácil de mexer, realmente ele é muito tranquilo, mas claro que tivemos todo um suporte da empresa do CRM, um atendimento, suporte e treinamento com os colaboradores, mas claro que principalmente o colaborador precisa estar disposto a aprender e ingressar no sistema, assim como, a empresa estar muito aberta a auxiliar esse colaborador e a mudança (Entrevistado 1).

Desse modo, identificou-se a partir das falas que para a equipe a implementação do CRM foi um ponto positivo, bem como, para a gestão da empresa que teve uma aceitação quanto a essa mudança, obtendo resultados positivos quanto às vendas e negociações. No mesmo sentido, o fragmento a seguir expõe a posição do Entrevistado 2.

Eu posso te dizer que implementar algo novo, uma ferramenta, um método, às vezes não é muito fácil, principalmente pelos gestores terem uma compatibilidade, até por serem mais próximos de uma determinada ferramenta que já é utilizada há muito tempo, de certa forma é mais fácil. E então algumas coisas parecem ser difíceis de implementar. Até mesmo porque não é muitas pessoas que têm uma facilidade de entender, seja em Excel, planilha ou o CRM que é um sistema produzido para determinadas funções, determinadas atividades, então às vezes requer de um tempo, uma atenção maior para que o colaborador tenha o entendimento sobre aquela ferramenta (Entrevistado 2).

A partir dessa resposta, questionou-se “E quanto ao tempo investido para ensinar esses colaboradores e até em relação ao investimento do próprio sistema. Você acha que nesse momento que a equipe já conhece, está valendo a pena, está sendo positivo?”. A seguir, duas respostas importantes e relativas a esta pesquisa

Para uma empresa, o principal ponto a ser destacado são os clientes, isto é, a forma como você os atende para gerar resultados, sejam eles financeiros ou sociais. Isso envolve a maneira como você se apresenta ao seu público e à sociedade em geral. Portanto, essa ferramenta, entre várias outras, se torna uma adição valiosa para a forma como a equipe de um setor comercial, que, de certa forma, é o principal ponto de contato com o cliente, realiza o gerenciamento e acompanhamento do cliente (Entrevistado 2).

Assim, você busca uma plataforma e investe no treinamento de sua equipe, reconhecendo que ter informações precisas é fundamental para alcançar os resultados desejados. Se você deseja tornar sua empresa profissional e se destacar no mercado, é essencial aprimorar todos os aspectos do seu negócio, seja na gestão financeira, nos recursos humanos ou nas operações comerciais.

Estamos sempre atentos a como melhorar e preencher quaisquer lacunas que possam existir para oferecer um atendimento mais eficaz aos nossos colaboradores. Essa melhoria não se aplica apenas aos clientes, mas também aos colaboradores, pois proporciona um ambiente de trabalho mais organizado e uma compreensão clara das expectativas, refletindo positivamente nos resultados que mencionei anteriormente em relação aos nossos clientes (Entrevistado 2).

Trazendo o relato do 2º entrevistado, percebe-se que a implementação de novas ferramentas e métodos pode ser desafiadora, pois requer tempo e esforço para os colaboradores se adaptarem. No entanto, o investimento em treinamento e sistemas como o CRM é crucial para atender eficazmente aos clientes, melhorar a eficiência e alcançar resultados positivos. Essa abordagem não só beneficia os clientes, mas também cria um ambiente de trabalho mais organizado e contribui para o sucesso da empresa no mercado.

Adicionalmente, retrata-se o fragmento exposto pelo último sujeito questionado, que afirma

Melhorou muito, porque agora, a comunicação interna ficou muito mais fácil, ou seja, a gente não precisa estar perguntando se aquele colega contactou a pessoa inicialmente, e como foi, apenas entrar na negociação já saberei como foi e com quem, então isso diminui muito tempo nos processos e etapas (Entrevistado 3).

A partir do relato, identifica-se que a melhoria significativa veio da simplificação da comunicação interna, eliminando a necessidade de verificar se um colega já contratou uma pessoa e como foi o contato inicial. Agora, ao entrar em uma negociação, as informações estão prontamente disponíveis, economizando tempo nos processos e etapas.

4.2.3 Aspectos sobre as vantagens no relacionamento com o cliente

Com base na pergunta “No que diz respeito ao relacionamento com os clientes, quais vantagens do CRM você identifica nesse aspecto?”, o Entrevistado 1 afirma que

Acredito que a diferença é realmente notável, embora o cliente provavelmente não saiba que mudamos de um sistema baseado em Excel para um sistema de CRM. No entanto, essa mudança se reflete automaticamente durante a interação com o cliente. Por exemplo, quando encerramos uma ligação telefônica, podemos imediatamente contactá-lo via WhatsApp, graças à integração do sistema. Além disso, lembramos do aniversário do cliente ou, se houve uma troca de vendedores, o novo vendedor já possui informações detalhadas sobre o cliente, como os cursos que ele fez. Isso faz com que o cliente se sinta mais valorizado e motivado a se envolver em conversas e prestar atenção ao que temos a oferecer (Entrevistado 1).

Em resumo, a transição para um sistema de CRM trouxe melhorias significativas na interação com os clientes. Essa mudança permitiu uma transição suave entre ligações e mensagens no *WhatsApp*, bem como o fornecimento de informações personalizadas, como datas especiais e histórico de cursos, tornando os clientes mais engajados e valorizados, resultando em uma melhor experiência geral.

Para o segundo entrevistado, conhecer e manter um histórico dos clientes é altamente benéfico para a instituição, proporcionando recompensas significativas. Essa informação é especialmente valiosa para a equipe de vendas, que desempenha um papel central no gerenciamento e acompanhamento dos clientes, melhorando assim a relação com eles, conforme evidenciado em seu relato

É muito mais gratificante, é muito mais enriquecedor quando você conhece o seu cliente. Quando você tem um histórico dele na instituição. E à medida que novos clientes vão se juntando, essa informação se torna uma adição valiosa para a equipe de vendas, que, de certa forma, é o principal ponto de contato com o cliente e realiza o gerenciamento e acompanhamento (Entrevistado 2).

Por fim, com relação à percepção sobre as vantagens da implementação da ferramenta no setor, destaca-se o fragmento do Entrevistado 3,

Tu consegue ter uma precisão no momento do contato, até trazendo um exemplo, falei com um de nossos alunos de graduação, e ele disse que gostava muito de chimarrão, e poder ter essa informação e quem sabe receber ele com o chimarrão, parece até uma brincadeira, mas são esses pequenos atos, que mudam, conhecer o cliente (Entrevistado 3).

Em síntese, constata-se que a capacidade de obter informações precisas sobre os clientes permite a personalização dos contatos. Isso é ilustrado pelo exemplo de um aluno que gosta de chimarrão, e poder recebê-lo com essa bebida. São esses gestos personalizados que fazem a diferença no relacionamento com o cliente e demonstram o valor de conhecê-los de forma mais profunda a partir da implementação do CRM.

4.3 Resultado das entrevistas

As entrevistas destacaram a importância da padronização, disponibilização completa de informações e personalização do atendimento ao cliente. A transição para o CRM resultou em benefícios tangíveis, incluindo organização aprimorada, maior eficiência e um relacionamento mais rico com os clientes. A equipe comercial viu uma melhoria

significativa em seu desempenho, e o CRM se tornou uma ferramenta valiosa para o sucesso da empresa no mercado. O investimento em treinamento e suporte foi fundamental para superar os desafios iniciais, refletindo-se positivamente nas operações da empresa e nas experiências dos clientes. O uso do CRM demonstrou ser um componente crucial para o sucesso nos negócios, realçando a importância de adotar ferramentas e estratégias que promovam a excelência no atendimento ao cliente e no desempenho da equipe.

4.4 Resultados gerados para o negócio

A pesquisa dedicada à implementação do CRM na instituição de ensino superior privada investigada proporcionou *insights* altamente vantajosos que podem conferir benefícios de grande magnitude ao negócio. Através do uso estratégico do CRM, a instituição pode aprimorar de maneira personalizada o atendimento ao aluno, entregando informações relevantes, garantindo um acompanhamento eficaz de suas necessidades e oferecendo respostas ágeis a suas consultas. Ademais, o CRM se revela como uma ferramenta valiosa no gerenciamento do relacionamento com ex-alunos, intensificando o engajamento pós-graduação, fortalecendo os laços e contribuindo para a empregabilidade dos graduados.

Além desses benefícios diretos, a instituição também pode alavancar o sistema CRM como um diferencial de destaque no mercado, conforme evidenciado ao longo desta pesquisa, tornando-se uma referência em atendimento e comunicação com seus clientes. Os dados coletados e as análises estratégicas podem servir como alicerces na tomada de decisões bem embasadas, abrangendo melhorias curriculares, a implementação de estratégias de marketing altamente direcionadas e o desenvolvimento de programas acadêmicos de maior eficácia, consolidando, assim, a posição da instituição no mercado educacional.

5 Considerações Finais

Considerando o desdobramento desta pesquisa, seu objetivo primordial foi o de destacar os benefícios inerentes ao *Customer Relationship Management (CRM)* e avaliar seu impacto em uma instituição de ensino. Ao investigar como a empresa de educação lida com as informações de seus clientes e se utiliza o sistema CRM, obtivemos *insights*

valiosos. Esses *insights* não apenas elucidaram a eficácia do CRM na equipe comercial, mas também proporcionaram à empresa uma compreensão profunda do potencial transformador dessa transição de planilhas para um sistema de CRM. Esse foi um marco importante, já que muitas vezes as mudanças internas podem não ser plenamente compreendidas pelos gestores e colaboradores.

No processo de coleta de dados, as entrevistas se destacaram como um componente essencial da pesquisa, proporcionando um canal direto para entender as perspectivas e experiências dos colaboradores da empresa em relação à implementação do CRM. As entrevistas ofereceram uma plataforma para a expressão das percepções, desafios e oportunidades observadas no contexto do relacionamento com os clientes. As vozes e opiniões dos gestores e colaboradores se mostraram valiosas na identificação de áreas específicas onde o CRM teve um impacto positivo e onde ajustes podem ser feitos para otimizar ainda mais os processos. Esse engajamento direto com os principais interessados forneceu uma base sólida para avaliar a eficácia do CRM e contribuiu para a compreensão abrangente das melhorias e vantagens que essa abordagem oferece.

O marketing de relacionamento, como evidenciado nesta pesquisa, revela uma relação de reciprocidade. Ao direcionar o foco para o cliente, a empresa pode manter padrões de atendimento e qualidade elevados. Além disso, isso abre portas para novas prospecções de mercado, impulsionando a lucratividade. O estabelecimento de uma marca forte e a manutenção de um lugar distinto na mente do consumidor são, sem dúvida, um dos maiores trunfos de um CRM bem-sucedido. Portanto, as conclusões extraídas deste estudo servem não apenas como uma validação dos benefícios do CRM, mas também como um guia para a empresa continuar a explorar esse valioso recurso em seu caminho em busca da excelência no atendimento, prosperidade e longevidade no mercado.

Referências

CASAGRANDE, E. O que é CRM, quais os benefícios e como escolher um. *In: Semrush Blog*. 2022. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/o-que-e-crm/>. Acesso em: 05 de julho de 2023.

GUGELMIN, F. Quase 1 milhão de PCs são vendidos por dia ao redor do mundo, revela pesquisa. *In: Canaltech*. 2021. Disponível em: <https://canaltech.com.br/hardware/quase-1-milhao-de-pcs-sao-vendidos-por-dia-ao-redor-do-mundo-revela-pesquisa-185850/>. Acesso em: 03 de novembro de 2023.

CORDOVEZ, D. 4 tipos de CRM: quais são e como aplicar na estratégia da empresa? *In: Meetime Blog*. 2023. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/vendas/tipos-de-crm/>. Acesso em: 20 de outubro de 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 28 de outubro de 2023.

MADRUGA, R. **Guia de implementação do marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Tradução técnica: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MONITORA TEAM. Tecnologia nas empresas: entenda sua importância. *In: Monitora*. 2021. Disponível em: <https://www.monitoratec.com.br/blog/tecnologia-nas-empresas/>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

ROGERS, P. **CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implementar Estratégias de Customer Relationship Management**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

SANTIAGO, M. **Gestão de relacionamento com o mercado**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2009.

CRM EDUCACIONAL: O QUE É, BENEFÍCIOS E COMO ESCOLHER. *In: TOTVS*. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/instituicao-de-ensino/crm-educacional/>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

ZENDESK. Processo comercial de vendas: o que é e como criar em 7 etapas? *In: Zendesk*. 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/processo-comercial-vendas/>. Acesso em: 15 de junho de 2023.

ZENONE, L. **CRM - Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial**. 1. ed. São Paulo; Novatec Editora, 2007.



Como estimular o aumento do lucro na empresa? Uma análise da estrutura financeira do negócio

Vanessa Ellwanger¹

Resumo: O crescimento no valor ganho em um determinado período de tempo que se obteve lucro na empresa é medido através do processo de conhecimento da estrutura financeira, que auxilia na tomada de decisões e, conseqüentemente, no controle e aumento financeiro da empresa. O objetivo deste trabalho é analisar a maneira e decisão mais corretas para se obter o maior lucro em uma instituição de ensino superior, com uma atenção para a graduação de Ciências Contábeis. Para analisar a estrutura, foram realizadas as equações empresariais, o cálculo do *markup* e a construção da DRE. Com o auxílio da ferramenta serão propostas cinco decisões para se obter ou aumentar o lucro deste curso e analisar qual das situações é a menos indicada, pelo motivo de afetar o crescimento da instituição. Os valores aplicados foram simulados com o que cada decisão havia proposto. Por fim, através da aplicação da ferramenta foi possível concluir que a decisão 02 é de maior impacto sobre o aumento do lucro para a empresa naquele momento, baseado em seu histórico de dados e, com a decisão, será possível sucesso em aplicar na instituição. Sob essa análise e conclusões, é possível afirmar que a estrutura financeira é importante para a correta tomada de decisões em qualquer empresa.

Palavras-chave: lucro; estrutura financeira; decisão; instituição de ensino; gestão financeira.

How to stimulate an increase in profit in the company? An analysis of the financial structure of the business

Abstract: The growth in the value gained in a given period of time in which the company made a profit is measured through the process of understanding the financial structure, which helps in decision-making and, consequently, in the control and financial increase of the company. The objective of this work is to analyze the most correct way and decision to obtain the greatest profit in a higher education institution, with attention to the Accounting Sciences degree. To analyze the structure, business equations, markup calculation and construction of the DRE were carried out. With the help of the tool, five decisions will be proposed to obtain or increase the profit of this course and analyze which of the situations is the least recommended, due to the reason that it affects the growth of the institution. The values applied were simulated with what each decision had proposed. Finally, through the application of the tool, it was possible to conclude that decision 02 has the greatest impact on increasing profits for the company at that moment, based on its data history and, with the decision, it will be possible to successfully apply it to the institution. Based on this analysis and conclusions, it is possible to state that the financial structure is important for correct decision-making in any company.

Keywords: profit; financial structure; decision; educational institution; financial management.

¿Cómo estimular un aumento de beneficios en la empresa? Un análisis de la estructura financiera del negocio

Resumen: El crecimiento del valor ganado en un determinado período de tiempo en el que la empresa obtuvo ganancias se mide a través del proceso de comprensión de la estructura financiera, lo que ayuda en la toma de decisiones y, en consecuencia, en el

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: vanessaellwanger7@gmail.com.

control e incremento financiero de la empresa. El objetivo de este trabajo es analizar la forma y decisión más correcta para obtener el mayor beneficio en una institución de educación superior, con atención a la carrera de Ciencias Contables. Para analizar la estructura se realizaron ecuaciones de negocio, cálculo de margen y construcción del DRE. Con ayuda de la herramienta se propondrán cinco decisiones para obtener o incrementar la rentabilidad de este curso y analizar cuál de las situaciones es la menos recomendable, por el hecho de que afecta el crecimiento de la institución. Los valores aplicados fueron simulados con lo que había propuesto cada decisión. Finalmente, mediante la aplicación de la herramienta se pudo concluir que la decisión 02 tiene el mayor impacto en el aumento de utilidades de la empresa en ese momento, con base en su historial de datos y, con la decisión, se podrá aplicar con éxito a la institución. Con base en este análisis y conclusiones, es posible afirmar que la estructura financiera es importante para la correcta toma de decisiones en cualquier empresa.

Palabras clave: ganancia; estructura financiera; decisión; institución de enseñanza; gestión financiera.

1 Introdução

A análise financeira é importante também para empresas de ensino superior, pois é o esforço dedicado à compreensão das finanças do empreendimento que, dessa forma, ajuda a identificar fragilidades e prevenir problemas em curto, médio e longo prazos. As informações obtidas nesse processo auxiliam as tomadas de decisão relativas à correção de problemas de liquidez e fluxo de caixa. Além de contribuir para aumentar a renda das instituições e o objetivo de obter maior classificação de qualidade no ensino privado.

Para operacionalizar o estudo, optou-se por estudar uma instituição de ensino superior de rede privada, com o maior foco para a graduação de Ciências Contábeis, aplicada em uma região cercada por municípios de vários tamanhos e com concorrências de outras instituições de ensino privado e público. Destaca-se o aumento de alunos a optarem pelo ensino privado por buscarem uma infraestrutura completa, com materiais necessários, salas e laboratórios para cada graduação. Os cursos são atualizados, possuem visão futura de mercado, formatura no tempo correto, possuem chances quase zero de surpresas com greves de aulas e oferecem também possibilidades de financiamentos, como bolsas oferecidas pela própria instituição ou pelo governo (PROUNI e FIES).

As universidades e faculdades possuem variáveis que podem afetar a empresa. Para evitar esses possíveis problemas, é importante serem estudadas corretamente. Por exemplo, é necessário possuir conhecimento de quantos prováveis novos futuros clientes existem, para isso, estimular um estudo de quantos alunos pretendem cursar o ensino superior após a conclusão do ensino médio e onde se concentra o maior número. Outro estudo importante

a realizar é a probabilidade de alunos com idade mais elevada pretenderem cursar a graduação, levando em consideração o número de habitantes de onde ela está inserida e o vínculo que possui ao seu redor, também avaliando como está a sua concorrência.

Uma estratégia de vendas adotada para as instituições é a busca de inovações em apresentar aos prováveis futuros alunos a qualidade de ensino, na teoria e prática, a influência da internacionalidade, a convivência e futuro que poderá ser construído através do investimento naquela instituição. Diante desse cenário, o objetivo desta produção consiste na análise da estrutura financeira do negócio. Para tanto, aplicaram-se as equações empresariais de receita, custo e lucro, o cálculo do *markup* para a precificação do serviço e a construção de uma DRE com diferentes cenários de decisão sobre seus elementos, visando compreender a estrutura financeira do negócio em questão.

Com base nas técnicas mencionadas, será possível analisar o impacto de decisões financeiras frente ao contexto do ensino superior privado, auxiliando a instituição a tomar melhores decisões em seus empreendimentos, garantindo sua maior lucratividade. Nesse sentido, dividiu-se o presente relato em cinco seções, iniciando pela introdução do contexto a ser analisado e a conceituação das ferramentas adotadas, indicando a importância dessas técnicas para o empreendimento. Em seguida, as diretrizes metodológicas do estudo são detalhadas. Na sequência, as análises efetuadas são discutidas, bem como os resultados e os direcionamentos de estudo futuro serão projetados.

2 Conceituação da Ferramenta

Normalmente as empresas são regidas por um mesmo mecanismo universal que é sempre composto dessas mesmas partes, nas quais é possível aplicar uma equação para diferentes negócios, com a intenção de obtenção maior de lucratividade. Essa equação é calculada através de suas receitas, custos e despesas da empresa, e é possível, através dos resultados obtidos do lucro, tomar a melhor decisão através da ferramenta aplicada. Com os resultados, é fundamental colocarmos a lucratividade no topo da pirâmide da empresa, deixá-la bem definida e, assim, obter o ganho final, que é algo necessário para o bom conforto da empresa e suas necessidades.

Para Assaf Neto (2019),

A DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício; depois, esse resultado é transferido para lucros ou prejuízos acumulados. O

demonstrativo engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de Competência independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos (Assaf Neto, 2019, p. 215).

Sendo assim, a DRE é um dos relatórios financeiros que tem por principal objetivo apresentar o lucro líquido da empresa, ou prejuízo, diante de todos os seus gastos e despesas no período analisado. Basicamente, toda DRE deve ter o valor da receita bruta, a receita líquida (descontando-se impostos com incidência direta sobre a venda), o lucro bruto e, por último, o lucro líquido (descontando-se valores de custo do serviço ou mercadoria) de resultado de exercício (Keruak, 2018). Portanto, através da receita bruta que se obtém, diminuindo todos os custos e despesas, é possível reconhecer o lucro líquido da empresa naquele período.

Atualmente, observa-se que grande parte das empresas não possui definido como pretende obter lucro. Sem essa clareza e prioridade, o empresário comete um erro para sua empresa e leva consigo os sentimentos dúbios e vacilantes em relação ao lucro. Mesmo a empresa que não possui como o seu objetivo principal o lucro, deve estabelecer uma clareza sobre esse assunto, pois também necessita dele.

Há também empresas que já obtém algum lucro, porém não sabem de qual maneira poderão aumentar e dobrar ainda mais seus lucros, e ficarão com medo de sair do seu ponto de conforto. Para Marconatto (2018),

Por um lado, sem lucros, não há empregos, consumo, produtos, serviços, inovação nem mesmo serviços públicos — os quais funcionam com os impostos extraídos dos negócios e consumidores. O prejuízo, por outro lado, produz desperdício de recursos, preocupação constante, sofrimento e queda generalizada da qualidade de vida — sua e de seus colaboradores (Marconatto, 2018, p. 16).

Então, lucro, o que é? O lucro é definido como o valor que resta, em determinado período, depois de descontar todas as despesas e custos de sua receita de vendas. Portanto, o lucro é um dos indicadores da saúde de um negócio e de seu futuro. Assim, a empresa que possui pretensões em aumentar o seu lucro pode adotar estratégias, que estudadas de acordo com o perfil da empresa, aumentam o seu lucro, mas essas estratégias adotadas devem ser do alcance da empresa, para assim não sofrer futuros prejuízos.

Uma estratégia para aumentar o lucro é aumentar a base de clientes. O gestor precisa criar uma estratégia de venda produtiva para o seu negócio, e assim colocar em prática e estimular novos clientes a adquirir os serviços ou produtos. Outro método é

aumentar as receitas. A regra básica a ser seguida para o registro de uma receita é que consta do item 4.25 do Pronunciamento Técnico CPC 00 (R1), segundo a qual

Receitas são aumentos nos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma da entrada de recursos ou do aumento de ativos ou diminuição de passivos, que resultam em aumentos do patrimônio líquido, e que não estejam relacionados com a contribuição dos detentores dos instrumentos patrimoniais (CPC 00, R1, item 4.25).

Desse modo, conclui-se que para obter receita, a empresa necessita aumentar os volumes de vendas ou aumentar o seu valor de venda. Esses métodos devem ser estudados de acordo com o perfil de clientes e onde está situada a empresa e, assim, optar pelo melhor desempenho e alcançar seus objetivos.

Também é possível optar por diminuir os custos variáveis e despesas. No que se refere em custos, pode-se definir como valores mensais que são ligados diretamente com as atividades da empresa, no qual a empresa utiliza as necessidades para entregar os seus produtos ou serviço final. E também as despesas que são gastos indiretos, valores gastos em outras necessidades da empresa que não estão relacionados com a entrega do produto. Segundo Crepaldi (2018), os custos variáveis referentes a um serviço ou produto podem ser definidos como

Os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles desembolsados ou não. Só são reconhecidas como custos no momento da fabricação de um produto ou execução de um serviço. Correspondem aos valores gastos com a fabricação dos produtos. A classificação dos custos vai depender do enfoque que for atribuído a ela, podendo ser determinada quanto à natureza, à função, à contabilização, ao produto e à formação ou produção. Exemplos: matéria-prima, mão de obra direta utilizada na produção (Crepaldi, 2018, p. 20).

Considerando a definição do autor, o empresário também precisa analisar a empresa, como se ele optasse por diminuir custos variáveis. Seria pouco viável para o exemplo da instituição de ensino superior, pois possui como custos variáveis basicamente os salários dos professores como custos que podem variar em cada semestre, e o valor pode aumentar ou diminuir dependendo da quantidade de alunos, que demanda na necessidade de quantas turmas é preciso para cada semestre.

Crepaldi (2018) também definiu as despesas como

gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos direta ou indiretamente para a obtenção das receitas, que provocam

redução do patrimônio. Também podem ser definidas como valores gastos com a comercialização e a administração das atividades empresariais. Geralmente, são gastos mensais. Exemplos: comissões sobre as vendas, honorários de advogados (Crepaldi, 2018, p. 20).

Assim, é possível concluir que as despesas são gastos que não envolvem a atividade produtiva, são utilizados em outras atividades da empresa que não geram receitas, as quais podem ter uma variação no valor a cada mês pelo aumento ou diminuição das despesas. Para realizar a diminuição no valor gasto, o gestor opta por um plano, no qual realiza um levantamento de suas despesas e faz a escolha por optativas que são mais fáceis de se reduzir e, em seguida, colocar em prática. Como exemplo, a conta de energia elétrica ou água e verificar onde está sendo gasto todo o valor e realizar um plano de ações para diminuir essas despesas.

No entanto, se a empresa conseguir aumentar seus clientes, sucessivamente, aumenta seu volume de receitas. Outra maneira de aumentar suas receitas é aumentando o seu valor de venda. Já para os custos variáveis, a instituição não possui muitas opções, considerando essa ação quase como nula. E nas despesas pode optar por construir um plano de ações, logo, colocá-lo em prática até obter o resultado. Na próxima seção será detalhado o processo de aplicação da ferramenta, conforme a proposição deste relato.

3 Operacionalização da Ferramenta

Nesta seção serão descritos os procedimentos para aplicação da ferramenta aos contextos de negócio em investigação.

3.1 Diagnóstico do contexto empresarial

As empresas, muitas vezes, quando estão em um equilíbrio de razoável para bom, gerando algum lucro que quase nem sempre é tão significativo, deixam de lado a questão de elevar seus níveis para maiores lucratividades. Possuem medo de errar em escolher a melhor possibilidade de realizar esse desafio, e assim aumentar seus prejuízos. Porém, empresas que não se movimentam sempre continuarão neutras. Para auxiliar a melhor escolha para essa tomada de decisões corretas da empresa será aplicada a DRE.

3.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Para analisar as possibilidades de se obter o lucro e a melhor solução, será utilizado a fórmula universal do lucro na prática. Essa equação trata do valor que sobra para a empresa em cada serviço ou venda realizada, após serem pagos os impostos e os custos variáveis. Em seguida, esse valor é utilizado para pagar as despesas e outros gastos fixos do negócio. Apenas após todo esse procedimento pode-se chegar ao lucro líquido. A fórmula universal do lucro na prática está na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Fórmula da DRE

$$\underbrace{(\text{Receita} - \text{Impostos} - \text{Custo Variável})}_{\text{Margem de Lucro Bruto}} \times \text{Quantidade} - \text{Despesas} + \text{outros gastos} = \text{Lucro}$$

Fonte: elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

A partir da fórmula que consta na Figura 1, será aplicado na instituição de ensino superior, no curso de graduação de Ciências Contábeis. Os dados utilizados não são de uma instituição específica, mas uma média para o curso e baseados em dados da realidade. Serão também obtidas as fórmulas de receitas, custos e lucros. Dessa maneira, deve-se levantar as informações financeiras de cada empresa. Primeiramente, é necessário elencar todas as receitas, os custos fixos, custos variáveis e as despesas variáveis da produção.

A seguir, serão expostos os dados para os seguintes cálculos (receitas, custos e despesas), considerando a aplicação da equação referente a um mês, conforme detalhado na Figura 2.

Figura 2 - Dados para DRE

Receita: Valor recebido da prestação de serviço referente às aulas por cliente	R\$ 1.050,00
Impostos: ISS PIS COFINS	R\$ 7.507,50 Unitário: R\$ 75,08
Custo variável: Salários dos professores (Caso o professor também preste serviços para outras graduações, iremos dividir seu salário)	R\$ 15.000,00 Unitário: R\$ 150,00

pois o custo não é somente da graduação de Ciências Contábeis)	
Quantidade: 100 prestações de serviços (Valor total de serviços prestados)	R\$ 105.000,00
Custos fixos e despesas: Aluguel Água Energia Elétrica Salário corpo técnico Marketing Internet Telefone Manutenção do prédio Software Seguros Transporte	R\$ 45.500,00
Outros gastos: Comissão de vendas (Valor total dividido para pagamento igual a cada mês, pois o ensino e as vendas são de semestres)	R\$ 500,00

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Baseados nos dados da Figura 2, serão somadas as despesas, os custos fixos, que incluem outros gastos e os impostos. Assim, a sequência segue a aplicação das fórmulas de receita, custos fixos e variáveis, os dados serão por cliente, de modo unitário. Nas Figuras 3 a 6 serão apresentadas, respectivamente, as fórmulas de receita, custo total, lucro e preço de venda, as quais serão utilizadas para ser aplicada na instituição.

Na Figura 3, é apresentada a fórmula da receita, na qual será estipulado um preço de venda, conforme o preço de mercado, concorrência ou obtenção maior de lucro multiplicando a sua quantidade mensal.

Figura 3 - Fórmula da receita

Receita
$R(x) = p \times X$

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Conforme a Figura 4, o custo total é conhecido como a fórmula do custo total, que será igual ao total dos custos fixos da empresa, mais todos os seus custos variáveis multiplicando a quantidade de vendas da empresa.

Figura 4 - Fórmula do custo total

Custo Total
$CT(x) = CF + CV(x)$

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Segundo a Figura 5, a fórmula do lucro possui o objetivo de uma perspectiva de rentabilidade para a empresa. Portanto, o lucro acontece através da receita multiplicando a quantidade de venda, subtraindo o custo total, conforme o valor encontrado na Figura 5.

Figura 5 - Fórmula do Lucro

Lucro
$L(x) = R(x) - CT(x)$

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Por fim, na Figura 6 é encontrado o preço de venda. É possível obter o valor através do custo das matérias primas multiplicando pelo *Markup* (conforme a Figura 9 com o passo a passo para encontrar o valor do Markup da empresa).

Figura 6 - Fórmula preço de venda

Preço de venda
$Preço\ de\ venda = CMP \times Markup$

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Conforme as fórmulas constantes nas Figuras 3 a 6, serão utilizadas na instituição, com fins de se obter os valores. Na Figura 7, os valores encontrados para cada equação.

Figura 7 - Aplicação das fórmulas

RECEITA	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	CUSTO TOTAL
$R(x) = p \cdot x$	Despesas + Custos		$CT(x) = CF + CV \cdot x$
$R(x) = 1050x$	R\$ 575,08	R\$ 150,00	$CT(x) = 575,08 + 150 \cdot x$

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Através da aplicação das fórmulas, foi estimada a receita para o curso de Ciências Contábeis, conforme Figura 7 e, baseados nos dados anteriores, conforme a Figura 2, é possível calcular os custos fixos mais os custos variáveis por cada aluno que frequenta a instituição e a demanda que necessita para satisfazer o cliente. Para chegar à conclusão de

lucros, é realizada a equação de lucro igual a receitas menos o custo total. Na qual concluiu que a instituição possui uma receita maior que os seus gastos de acordo com a Figura 8.

Figura 8 - Aplicação das fórmulas

LUCRO	MARKUP	PREÇO DE VENDA
$L(x)=R(x)-CT(x)$	$M=100/100-(CF\%+D\%+L\%)$	$PV = M * CV$
$L(x) = 900x - 575,08$	7,03	R\$ 1.054,08

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Diante das fórmulas aplicadas na Figura 8, obtém-se para a fórmula do lucro uma receita líquida de R\$ 900,00 por cada serviço vendido, multiplicando a quantidade “x” que será vendida. A partir do qual resta ainda subtrair o custo fixo. Na fórmula de preço de vendas obtemos o valor de R\$ 1.054,08 com a obtenção de 31% de lucro que foi estimado no *Markup* conforme as Figuras 9 a 12 nas quais será demonstrado o passo a passo para obter o valor do *Markup*.

Para se realizar a precificação do serviço, é utilizado o *Markup*, com a realização de sua fórmula é possível chegar a um indicador de preço. A seguir a fórmula do *Markup* para aplicar na instituição conforme Figura 9.

Figura 9 - Fórmula do *markup*

Markup
$Markup = 100$ $100 - (\%CF + \%DV + \%LUCRO)$

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Primeiramente, para iniciar a aplicação do *Markup*, é considerada a receita do serviço prestado, que, no exemplo, será a receita do curso de Ciências Contábeis. Assim é necessário transformar os custos fixos em porcentagem sobre o valor da receita estimada, pois a receita é 100% e é preciso descobrir quanto que incide sobre ela. Para se obter esse valor é usado a equação de regra de três. Como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Porcentagem de custos fixos sobre a receita

Custos Fixos(%)	Ciências Contábeis
1.050	100
575,08	X
57.508	1050

X=	54,77
----	-------

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Considerando o valor unitário de receita (R\$ 1.050,00) conforme na Figura 10, ela é considerada 100%, sobre os custos fixos (R\$ 575,08) foi considerado “x”, pois o objetivo é descobrir quantos porcentos os custos fixos incidem sobre a receita. Resolvendo a equação com a regra de três, foi possível concluir que o custo incide 54,77% sobre a receita.

Na Figura 11, os custos fixos são transformados em porcentagem conforme a Figura 10, de acordo com o valor da receita. O custo é calculado sobre a porcentagem da receita e ela é considerada o total, no caso 100% e estima-se um lucro que deseja se obter daquele serviço prestado ou produto vendido, no exemplo, será estimado um lucro de 31%, como está tabelado na Figura 11:

Figura 11 - Porcentagem de cada equação para aplicação do *markup*

RECEITA	100,00%
CF + DV	54,77%
OBTENÇÃO DE LUCRO	31%

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Com os dados estimados em porcentagem de acordo com a Figura 11, na qual a receita foi 100%, os custos e as despesas foram de 54,77% e a obtenção de lucro é de 31%. Mas se o empresário optar por um lucro maior, ele pode reduzir seus custos e despesas ou também aumentar a porcentagem de obtenção de lucro, porém seu valor de serviço prestado será maior. Para isso, deve analisar-se onde está situada e como é sua concorrência, para assim, conseqüentemente, não ir à falência por possuir um valor de venda muito alto e não conseguir realizar sua venda, e sim os clientes preferirem a concorrência por ter o valor mais baixo. Porém também sempre deve ser levada em consideração a qualidade de entrega do serviço. Portanto, depois de definido esses pontos, é realizado a aplicação do cálculo do *markup*, e assim obtém-se o indicador de acordo com a Figura 12:

Figura 12 - Aplicação do *markup*

EQUAÇÃO MARKUP
100
$100 - (CF\% + D\% + L\%)$
100

100 - (54,77+ 31)	
100	7,03
14,23	

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Com o resultado do indicador do *Markup*, indicado na Figura 12, multiplicando-o com os custos variáveis é encontrado um valor estimado de preço de venda para o serviço ou produto. O gestor da empresa tem a escolha de manter o valor estimado na receita ou substituí-lo pelo valor encontrado do preço de venda.

Através desses dados, será aplicada a equação para o negócio. E, assim, será possível chegar a uma conclusão de qual será a melhor escolha de aumentar o lucro e com esses indicadores colocar em ação na empresa para, assim, atingir resultados positivos futuramente. Com a simulação de dados baseados em empresas, será aplicada os dados na estrutura da DRE conforme Figura 13.

Figura 13 - DRE da situação atual

Quantidade	100
Preço de Venda	R\$ 1.050,00
(-) Impostos	R\$ 75,08
(-) Custos Variáveis	R\$ 150,00
= Lucro Bruto unitário	R\$ 824,92
Faturamento	R\$ 105.000,00
(-) Total de Impostos	R\$ 7.508
(-) Total em custos variáveis	R\$ 15.000,00
(-) Total de Despesas + outros gastos	R\$ 50.000,00
= Lucro Real (Líquido)	R\$ 32.492,50
Ponto de equilíbrio	61

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).





Conforme a Figura 13, é possível obter um resultado que mostra que, a cada serviço prestado, a empresa fica com R\$ 824,92 de lucro bruto, pois R\$ 75,08 são pagos os impostos e o custo de R\$ 150,00 é o pagamento médio ao professor por cada aluno que

está passando seu conhecimento. Porém, a empresa ainda necessita pagar suas despesas, portanto os R\$ 824,92 não são o lucro propriamente dito.

As despesas e os outros gastos mensais do negócio totalizam R\$ 50.000,00. A empresa precisa vender 61 serviços apenas para acumular o dinheiro suficiente para pagar suas despesas. Assim seus R\$ 824,92 de lucro real ocorrerão apenas quando o empresário vender o 62º serviço de ensino. Pode-se afirmar que esse é o ponto de equilíbrio da empresa, pois começa a obter o lucro líquido para a empresa.

Se a empresa pudesse alterar apenas uma das quatro variáveis do lucro da seguinte maneira, qual seria a melhor decisão? Ela possui 4 alternativas: diminuir suas despesas e outros gastos, diminuir seus custos, aumentar a quantidade ou aumentar o preço de venda conforme a Figura 14.

Figura 14 - Equações financeiras

			
Despesas + outros gastos	Custo Variável	Quantidade	Preço Venda

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018).

Conforme na Figura 14, utilizando as quatro variáveis do lucro e com auxílio da estrutura financeira, será aplicado na estrutura da DRE, e com a obtenção dos resultados e análise correta para empresa é possível se obter o melhor resultado e assim aplicar no dia a dia da empresa. Para se encontrar esses resultados é realizado algumas decisões propostas para a empresa diante das quatro variáveis financeiras como na Figura 15.

Figura 15 - Decisões para aumentar o lucro na empresa

Decisão 01	Aumentar o volume de vendas em 10%
Decisão 02	Aumentar o preço de vendas em 10%
Decisão 03	Diminuir o custo variável em 10%
Decisão 04	Diminuir as despesas em 10%

Decisão 05	Reduzir o preço em 5% e aumentar as vendas em 80%
-------------------	--

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018).

A partir dessas decisões estabelecidas na Figura 15, são utilizados todos os dados que se obtém da empresa e será aplicado através da estrutura financeira - DRE em cada decisão, para descobrir qual será a melhor opção para se aumentar o lucro nesse momento.

Decisão 1: O que acontece quando o volume de vendas aumenta 10%, pela Figura 16, tem-se:

Figura 16 - Decisão de aumentar o volume de vendas

Quantidade	110 (+10)
Preço de Venda	R\$ 1.050,00
(-) Impostos	R\$ 75,08
(-) Custos Variáveis	R\$ 150,00
= Lucro Bruto unitário	R\$ 824,92
Faturamento	R\$ 115.500,00 (+10.500)
(-) Total de Impostos	R\$ 8.259 (+ R\$ 751,00)
(-) Total em custos variáveis	R\$ 16.500,00 (+1500)
(-) Total de Despesas + outros gastos	R\$ 50.000,00
= Lucro Real (Líquido)	R\$ 40.741,20 (+8.248,70)
Ponto de equilíbrio	61

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

O lucro aumentou, mas a empresa permanece a lucrar a partir da 62ª venda conforme Figura 16. Utilizando essa decisão, aumentou-se o faturamento em R\$ 10.500,00, seu lucro real aumentou para R\$ 8.248,70. Entre as decisões possíveis, essa seria a segunda alternativa, pois como o custo variável não é muito significativo e o imposto influencia o seu valor em cada serviço prestado, o que mais afeta neste exemplo são as despesas. Nessa metodologia, vender mais e garantindo a qualidade é um ponto positivo para o negócio, portanto essa decisão ajudou a crescer sua lucratividade, mas ainda não alterou o seu ponto de equilíbrio. A empresa ainda precisa vender 62 serviços de ensino para cobrir suas despesas e começar a lucrar.

Decisão 2: O que acontece quando o preço aumenta 10%, conforme Figura 17:

Figura 17 - Decisão de aumento de preço

Quantidade	100
Preço de Venda	R\$ 1.155,00 (+ R\$ 105,00)
(-) Impostos	R\$ 82,59 (+ R\$ 7,51)
(-) Custos Variáveis	R\$ 150,00
= Lucro Bruto unitário	R\$ 922,41 (+ R\$ 97,49)
Faturamento	R\$ 115.500,00 (+ R\$ 10.500,00)
(-) Total de Impostos	R\$ 8.259,00 (+ R\$ 751,00)
(-) Total em custos variáveis	R\$ 15.000,00
(-) Total de Despesas + outros gastos	R\$ 50.000,00
= Lucro Real (Líquido)	R\$ 42.241,00 (+ R\$ 9.748,50)
Ponto de equilíbrio	55 (- 6)

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

De acordo com a Figura 17, o lucro aumentou e agora a empresa começa a lucrar a partir da 56ª venda. Neste caso, a empresa fatura o mesmo valor de quando aumentou suas vendas em 10% (R\$ 115.500,00). Porém, embora a quantidade de dinheiro que entra no negócio seja a mesma nos dois casos, os lucros reais foram maiores que na anterior. Isso acontece porque a empresa conseguiu aumentar o lucro bruto unitário, pois o aumento em cada serviço é de R\$ 97,49, o valor permaneceu neutro, sem aumentos. Sendo uma possibilidade de primeira escolha para aumentar a lucratividade e também pode-se contar que o ponto de equilíbrio diminuiu e assim é possível lucrar em menores serviços prestados.

Decisão 3: O que acontece quando o custo variável cai 10%, conforme a Figura 18:

Figura 18 - Decisão de diminuir o custo variável

Quantidade	100
Preço de Venda	R\$ 1.050,00
(-) Impostos	R\$ 75,08

(-) Custos Variáveis	R\$ 135,00 (- R\$ 15,00)
= Lucro Bruto unitário	R\$ 839,92 (+ R\$ 15,00)
Faturamento	R\$ 105.000,00
(-) Total de Impostos	R\$ 7.507,50
(-) Total em custos variáveis	R\$ 13.500,00 (- R\$ 1.500,00)
(-) Total de Despesas + outros gastos	R\$ 50.000,00
= Lucro Real (Líquido)	R\$ 33.992,50 (+ R\$ 1500,00)
Ponto de equilíbrio	60 (- 1)

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Pela Figura 18 o lucro aumentou, e a empresa irá lucrar a partir da 61ª venda. Essa decisão é uma das mais desvantajosas que a empresa pode tomar neste caso. Como o negócio possui baixos custos variáveis, diminuindo-os não modificam enormemente o valor de seu lucro real, os valores aumentaram, mas não é uma escolha para aumentar a lucratividade. Isso ocorre porque a empresa possui maior valor em despesas por ser uma prestadora de serviços, não necessita de muitos custos para ser entregue e o seu ponto de equilíbrio quase permaneceu o mesmo.

Decisão 4: O que acontece quando as despesas diminuem 10%, exposto na Figura 19:

Figura 19 - Decisão de diminuir as despesas

Quantidade	100
Preço de Venda	R\$ 1.050,00
(-) Impostos	R\$ 75,08
(-) Custos Variáveis	R\$ 150,00
= Lucro Bruto unitário	R\$ 824,92
Faturamento	R\$ 105.000,00
(-) Total de Impostos	R\$ 7.508
(-) Total em custos variáveis	R\$ 15.000,00
(-) Total de Despesas + outros gastos	R\$ 45.000,00 (- R\$ 5.000,00)
= Lucro Real (Líquido)	R\$ 37.492,00 (+ R\$ 4.999,50)
Ponto de equilíbrio	55 (- 6)

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

O lucro subiu e a empresa começou a lucrar a partir da 56ª venda de acordo com a Figura 19. Nesse exemplo, é possível diminuir as despesas gerando um ganho igual ao tamanho do corte: se reduzir as despesas, então esse valor a empresa recebe de adicional em sua lucratividade. Essa decisão é mais produtiva do que a decisão 03, pois como possui mais despesas que custos, o valor será maior nessa decisão porque a quantidade que o empresário conseguir diminuir entrará de lucro para a empresa.

Decisão 5: O que acontece quando o preço diminui 5% e as vendas aumentam 80%
Figura 20:

Figura 20 - Decisão de diminuir o preço de venda e aumentar o volume de vendas

Quantidade	180 (+ 80)
Preço de Venda	R\$ 997,50 (- R\$ 52,50)
(-) Impostos	R\$ 71,37 (- R\$ 3,71)
(-) Custos Variáveis	R\$ 150,00
= Lucro Bruto unitário	R\$ 776,13 (R\$ 48,79)
Faturamento	R\$ 179.550,00 (+ R\$ 74.550,00)
(-) Total de Impostos	R\$ 12.846,60 (+ R\$ 5.338,60)
(-) Total em custos variáveis	R\$ 27.000,00 (+ R\$ 12.000)
(-) Total de Despesas + outros gastos	R\$ 50.000,00
= Lucro Real (Líquido)	R\$ 89.703,40 (+ R\$ 57.210,90)
Ponto de equilíbrio	R\$ 65 (+ 4)

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

O lucro aumentou e a empresa começou a possuir lucratividade em 66ª de venda de acordo com a figura 20. Apesar do ponto de equilíbrio aumentar para cobrir as despesas, o valor de lucro líquido quase triplica e, mesmo com a diminuição do valor de venda de 5%, o aumento de clientes consegue manter e aumentar o seu lucro real líquido. Porém é uma decisão que necessita quase dobrar o volume de venda e nem sempre é possível atingir essa quantidade.

3.3 Resultados gerados para o negócio

A síntese dos resultados das decisões estão indicados na Figura 21:

Figura 21 - Resultado das decisões

Decisões	Aumento do Lucro	Total do Lucro Real	Ponto de equilíbrio (61)
Decisão 01	R\$ 8.248,70	R\$ 40.741,20	61
Decisão 02	R\$ 9.748,50	R\$ 42.241,00	55
Decisão 03	R\$ 1.500,00	R\$ 33.992,50	60
Decisão 04	R\$ 4.999,50	R\$ 37.492,00	55
Decisão 05	R\$ 57.210,90	R\$ 89.703,40	65

Fonte: Elaborada com base em Marconatto (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2018).

Através da aplicação da equação e na comparação de valores da Figura 21, no aumento do valor unitário vendido ou no aumento de volume de quantidade, e também diminuindo custos variáveis e despesas, é possível concluir que a opção da decisão 02 é a melhor escolha para a empresa. Mesmo não sendo a decisão que possui o maior lucro, ela é a mais fácil de ser alcançada e sem deixar de perder lucro, pois para uma instituição de ensino superior, ainda mais se referindo a um curso de Ciência Contábeis, como é uma graduação em que as pessoas tendem a pensar que é mais difícil, o que reflete uma menor quantidade de alunos, é o que se tornaria impossível de realizar na decisão 05. A decisão 01 também é uma ótima alternativa, porém deixa de receber um pouco de lucro e a empresa necessitaria criar um planejamento de vendas para aumentar a realização de novas matrículas no curso. Já a decisão 03 seria a menos vantajosa, pois como não possui um grande custo variável, a diminuição do custo, não altera muito o cenário atual.

Assim, conclui-se que através da aplicação da ferramenta na empresa, é possível seguir pelo caminho correto para se obter o maior lucro e não ficar em dúvidas, pois assim tem-se dados corretos e confiáveis para a tomada de decisão de sua empresa.

5 Considerações Finais

Através do estudo ao conhecimento e aplicação da estrutura financeira, que é possível aplicar em qualquer empresa, como esse exemplo, foi simulado em uma instituição de ensino superior, na qual através dos dados coletados da empresa e utilizados nos processos das decisões propostas até a conclusão da DRE, possível chegar à conclusão de qual será a melhor escolha diante o cenário atual, de acordo com as variáveis estudadas. Diante destas conclusões, é aplicado ao negócio, em que a maioria das decisões tomadas na empresa se dão em função de aumentar o lucro e minimizar o custo e as despesas, seja na fixação de preço do serviço ou na negociação com o comprador do serviço.

Uma das principais barreiras em se aplicar as decisões propostas é a possibilidade de não possuir a quantidade de clientes necessária, pelo motivo de ser um valor de mensalidade elevado e ser um financiamento de longo prazo, nem todos que possuem o interesse de adquirir o serviço possuem condições financeiras. Ademais, a empresa corre o risco de ter inadimplências ao decorrer do semestre e não conseguir chegar ao seu lucro projetado. Outro risco que pode correr durante o período é o aumento no valor exorbitante de despesas em alguns meses. Portanto, é fundamental ter o controle das despesas a cada mês, pois caso contrário a empresa pode correr o risco de ir à falência se continuar longos períodos desse modo.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se a inclusão de outras ferramentas ligadas à gestão financeira, para que o negócio tenha um controle financeiro e o conhecimento do que não está ajudando no crescimento da instituição. Uma opção interessante é o Retorno sobre Investimento (ROI), uma métrica utilizada para identificar o quanto a empresa ganha em rendimentos financeiros a partir de qualquer investimento realizado. Portanto, existem outras inúmeras possibilidades de estudos que a empresa pode obter para cada ferramenta aplicada e assim aumentar o lucro e corrigir os erros.

Referências

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014181/>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

DESCUBRA COMO AUMENTAR A LUCRATIVIDADE DE UMA EMPRESA: QUANTO DA SUA RECEITA É REALMENTE LUCRO?. *In: Pluga*. 2019. Disponível

em: <https://pluga.co/blog/como-aumentar-a-lucratividade-da-empresa/>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

DIFERENÇAS ENTRE O ENSINO PÚBLICO E PRIVADO NO BRASIL. 2022. Disponível em: <https://todasasrespostas.com/qual-a-diferenca-entre-o-ensino-publico-e-o-privado>. Acesso em: 14 de novembro de 2022.

ENTENDA AS DIFERENÇAS ENTRE UNIVERSIDADE PÚBLICA, PRIVADA E COMUNITÁRIA. *In: Blog da UCPel.* 2022. Disponível em: <https://blog.ucpel.edu.br/universidade-publica-e-privada/>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

ÍNDICES FINANCEIROS: 7 INDICADORES DE LUCRATIVIDADE PARA SUA EMPRESA ACOMPANHAR. *In: Meetime.* 2022. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/gestao-empresarial/exemplos-indicadores-indices-financeiros>. Acesso em: 19 de dezembro de 2022.

LUCRATIVIDADE, O QUE É? DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA NA HORA DE INVESTIR EM AÇÕES. *In: Investidor Sardinha.* 2020. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/aprender/lucratividade/>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

MARCONATTO, D. **O Livro do lucro**: um guia fácil para entender e aplicar a mecânica fundamental dos pequenos e médios negócios lucrativos. ABC Negócios, 2018.

NETO, A. A. **Curso de Administração Financeira**. 4. ed. Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: Minha Biblioteca.

O QUE É CUSTO FIXO E VARIÁVEL? ENTENDA A DIFERENÇA. *In: Fala, Nubank.* 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/custo-fixo-e-variavel/>. Acesso em: 14 de novembro de 2022.

RELATÓRIOS FINANCEIROS: CONHEÇA OS PRINCIPAIS E SAIBA COMO UTILIZÁ-LOS. *In: Keruak.* 2018. Disponível em: <https://blog.keruak.com.br/relatorios-financeiros/#:~:text=Sendo%20assim%2C%20precisamos%20destacar%20que%20a%20DRE%20%C3%A9,os%20seus%20gastos%20e%20de%20despesas%20no%20per%20C%ADodo%20analisado>. Acesso em: 19 de novembro de 2022.

SOBRE O CONCEITO DE RECEITA NAS NORMAS CONTÁBEIS BRASILEIRAS. 2019. *In: Contábeis.* Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/5284/sobre-o-conceito-de-receita-nas-normas-contabeis-brasileiras/>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

TOP 10: MOTIVOS QUE VÃO FAZER VOCÊ QUERER ESTUDAR EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA. *In: Blog UCPel.* 2022. Disponível em: <https://blog.ucpel.edu.br/10-motivos-estudar-universidade-privada/>. Acesso em: 06 de dezembro de 2022.



Como gerir o tempo e a rotina de trabalho? Uma proposta de aplicação da técnica *Kanban* e do aplicativo *Trello* para o planejamento pessoal

Juliana Ely¹

Resumo: Atualmente com a nova era digital o tempo é um ativo valioso e precisa ser bem administrado, não somente no trabalho, mas também na vida pessoal. A insuficiência de tempo no dia a dia é um indicador de alerta, indícios de tarefas demasiadas, falta de objetivos ou ausência de prioridades. Com este cenário apresentado, tem-se por objetivo estudar como o *Kanban* pode auxiliar ao alinhamento entre a gestão de tempo e planejamento estratégico pessoal, com o intuito de torná-lo mais eficiente. Desse modo, uma proposta de aplicação da ferramenta em dois aplicativos (*Excel* e *Trello*) foi sugerida. Para teste e validação da proposta, um grupo de seis indivíduos de diferentes setores empresariais foi selecionado, no qual a lógica do *Kanban* foi aplicada e operacionalizada pelos aplicativos de apoio em suas rotinas pessoais e de trabalho. Os resultados encontrados indicam que a ferramenta é muito útil para o usuário, pois o profissional consegue visualizar suas demandas, organizar a equipe e ter um fluxo de trabalho visivelmente claro. Destaca-se que algumas adaptações precisam ser realizadas para melhorar sua eficiência em diferentes contextos de trabalho.

Palavras-chave: *Kanban*; planejamento estratégico pessoal; gestão do tempo; *Trello*.

How to manage time and work routine? A proposal for applying the Kanban technique and the Trello application for personal planning

Abstract: Nowadays, with the new digital era, time is a valuable asset and needs to be well managed, not only at work, but also in your personal life. Insufficient time in everyday life is a warning indicator, signs of too many tasks, lack of objectives or lack of priorities. With this scenario presented, the objective is to study how Kanban can help align time management and personal strategic planning, with the aim of making it more efficient. Therefore, a proposal to apply the tool in two applications (Excel and Trello) was suggested. To test and validate the proposal, a group of six individuals from different business sectors was selected, in which the Kanban logic was applied and operationalized by support applications in their personal and work routines. The results found indicate that the tool is very useful for the user, as the professional can visualize their demands, organize the team and have a visibly clear workflow. It is noteworthy that some adaptations need to be made to improve its efficiency in different work contexts.

Keywords: Kanban; personal strategic planning; time management; Trello.

¿Cómo gestionar el tiempo y la rutina laboral? Una propuesta de aplicación de la técnica Kanban y la aplicación Trello para la planificación personal

Resumen: Hoy en día, con la nueva era digital, el tiempo es un activo valioso y hay que gestionarlo bien, no sólo en el trabajo, sino también en la vida personal. La falta de tiempo en la vida cotidiana es un indicador de alerta, señales de demasiadas tareas, falta de objetivos o falta de prioridades. Con este escenario presentado, el objetivo es estudiar cómo Kanban puede ayudar a alinear la gestión del tiempo y la planificación estratégica personal, con el objetivo de hacerlo más eficiente. Por lo que se sugirió aplicar la herramienta en dos aplicaciones (Excel y Trello). Para probar y validar la propuesta se seleccionó un grupo de seis personas de diferentes sectores empresariales, en los cuales se aplicó la lógica Kanban y se operacionalizó mediante aplicaciones de apoyo en sus

¹ Bacharelanda em Administração (AMF). E-mail: julianaely16@gmail.com.

rutinas personales y laborales. Los resultados encontrados indican que la herramienta es de gran utilidad para el usuario, ya que el profesional puede visualizar sus demandas, organizar el equipo y tener un flujo de trabajo visiblemente claro. Es de destacar que es necesario realizar algunas adaptaciones para mejorar su eficiencia en diferentes contextos laborales.

Palabras clave: Kanban; planificación estratégica personal; gestión del tiempo; Trello.

1 Introdução

Com as mudanças cada vez mais constantes, gerir o tempo com eficácia e eficiência é uma tarefa difícil, o uso correto do tempo torna-se um aliado para auxiliar na produtividade e reduzir drasticamente o estresse que a má organização do tempo causa. A capacidade de organizar as atividades de acordo com a disponibilidade é um fator importante para o sucesso (MacCann *et al.*, 2012).

Administrar o tempo de forma correta permite que se consiga responder rapidamente às demandas, organizando e executando as prioridades. Para que haja êxito, existe a necessidade de mudanças de comportamentos. Esses comportamentos podem ser adquiridos através da experiência de vida, de treinamentos ou da prática (Claessens, 2007; MacCann *et al.*, 2012).

Para que haja uma gestão de tempo, também é necessário criar um Planejamento Estratégico Pessoal, que é um método de gestão de vida que envolve mudanças de hábitos e atitudes, propiciando maior organização, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como desenvolvimento de habilidades e talentos (Costa, 2005). É necessário executar as tarefas diárias para chegar-se às metas e é de extrema importância haver constância.

Portanto, a utilização do método *Kanban* é um aliado para gestão do tempo e também do planejamento estratégico pessoal. A palavra “Kanban” vem do japonês e significa “Cartão Visual” que consiste em um método de gestão de mudanças, que dá ênfase aos seguintes princípios: visualizar o trabalho em andamento, visualizar cada passo em sua cadeia de valor, limitar o Trabalho em Progresso (*WIP – Work in Progress*), tornar explícitas as políticas sendo seguidas, medir e gerenciar o fluxo, para poder tomar decisões bem embasadas, além de visualizar as consequências dessas decisões e identificar oportunidades de melhorias.

Diante do contexto apresentado, chegou-se ao seguinte questionamento de pesquisa: Como aplicar a gestão do tempo para executar de maneira eficiente o planejamento estratégico pessoal? Visando responder ao questionamento norteador, o objetivo deste artigo consiste em descrever a ferramenta *Kanban* direcionada ao alinhamento entre a gestão de tempo e planejamento estratégico pessoal com o intuito de torná-lo mais eficiente.

2 Conceituação da Ferramenta

Definido como um sistema de coordenação de ordens de produção e compra (SCO) por Fernandes e Godinho Filho (2007), a ferramenta *Kanban* é um sistema Toyota, criado em 1960 para ser utilizado em controle de estoques e produção. A tradução literal para *kanban* é a anotação visível e vem-se utilizando na literatura o significado dessa palavra como cartão, visto que ele é conhecido por utilizar cartões para determinar as necessidades.

O *Kanban* preenche funções dentro do processo de produção, como a informação e o fluxo de materiais (visibilidade), controle de produção e seus estágios, quantidades a serem produzidas (Laugeni, 2006). O sistema exige uma área física delimitada, ou por um número fixo de contentores ou por cartões, em que a quantidade de material próximo à linha de produção nunca deverá ser superior àquela que esses espaços, cartões ou contentores determinam. Diante da utilização do *Kanban* “original”, criaram-se adaptações, as quais podem ser utilizadas de acordo com a realidade de quem a utiliza. Essa ferramenta já existe há mais de 50 anos, porém ele se tornou um conceito novo no ramo da TI.

O *Kanban* é uma ferramenta simples, bastante eficaz e de fácil assimilação. A escolha da ferramenta deu-se pelo fato de ser aplicável em quaisquer atividades do dia a dia. Já a gestão de tempo é um processo de planejar e organizar como o tempo deve ser utilizado para a realização das diversas tarefas do cotidiano. A gestão do tempo, conciliada à ferramenta na rotina, torna possível organizar e visualizar compromissos e otimizar tempo. Uma boa gestão do tempo desenvolve diversas competências, tais como a definição de objetivos, estabelecimento de planos, a composição de listas de atividades, o manejo de imprevistos e o cumprimento de prazos (Roberts; Schulze; Minsky, 2006).

O *Kanban* pode ser utilizado na gestão de tempo em aplicativos como o *Trello*, no qual é possível visualizar o dia, criar templates com ações, tais como: prioridades, a fazer,

fazendo, horários... podendo ser personalizado conforme sua necessidade. Também se pode utilizar uma tabela do *Excel*, como é possível visualizar no exemplo da Figura 1.

Figura 1 - Modelo Kanban em *Excel*

PRIORIDADES DO DIA	HORÁRIO	ATIVIDADES PARA SEREM REALIZADAS	HORÁRIO	ATIVIDADES QUE ESTÃO SENDO FEITAS	HORÁRIO	ATIVIDADES QUE FORAM CONCLUÍDAS	HORÁRIO
	1:00		1:00		1:00		1:00
	2:00		2:00		2:00		2:00
	3:00		3:00		3:00		3:00
	4:00		4:00		4:00		4:00
	5:00		5:00		5:00		5:00
	6:00		6:00		6:00		6:00
	7:00		7:00		7:00		7:00
	8:00		8:00		8:00		8:00
	9:00		9:00		9:00		9:00
	10:00		10:00		10:00		10:00
	11:00		11:00		11:00		11:00
	12:00		12:00		12:00		12:00
	13:00		13:00		13:00		13:00
	14:00		14:00		14:00		14:00
	15:00		15:00		15:00		15:00
	16:00		16:00		16:00		16:00
	17:00		17:00		17:00		17:00
	18:00		18:00		18:00		18:00
	19:00		19:00		19:00		19:00
	20:00		20:00		20:00		20:00
	21:00		21:00		21:00		21:00
	22:00		22:00		22:00		22:00
	23:00		23:00		23:00		23:00
	0:00		0:00		0:00		0:00

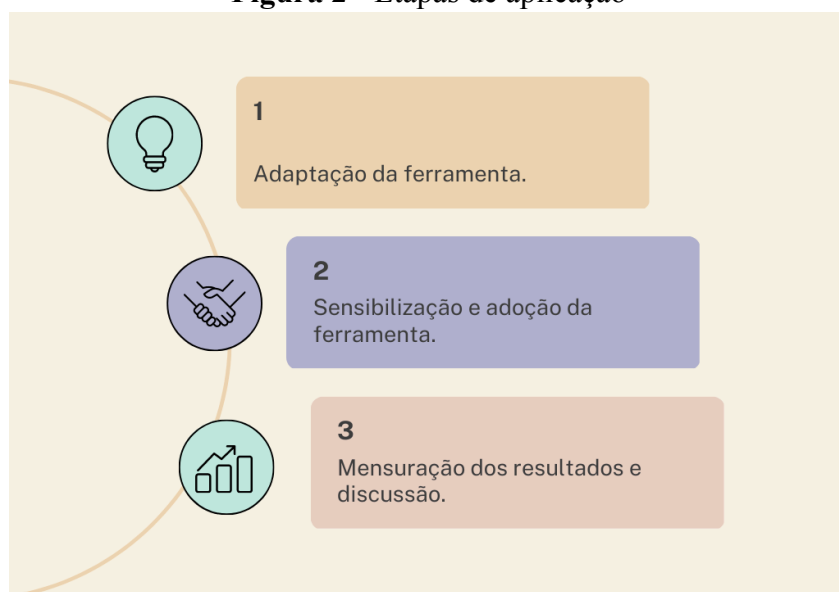
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A tabela anterior, demonstrada na Figura 1, foi feita de acordo com cartões para rotina de tarefas simples, podendo ser alterada de acordo com o usuário ou também e com equipes maiores e com horários reduzidos. O Excel é um dos programas que pode ser utilizado na ferramenta *Kanban*.

3 Operacionalização da Ferramenta

A operacionalização da ferramenta deu-se de forma *online*. Os entrevistados optaram por essa modalidade por conta de suas rotinas de trabalho. Na Figura 2, a seguir, é possível visualizar as etapas da pesquisa.

Figura 2 - Etapas de aplicação



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

3.1 Diagnóstico do contexto

Nesta nova era digital o tempo parece ainda mais escasso. Por mais que a tecnologia tenha vindo para acelerar muitos processos, com a utilização das redes sociais, a disseminação de conteúdos e a velocidade que eles chegam no ambiente digital, a maioria das pessoas tem a sensação que não tem tempo suficiente para as tarefas pessoais e também no trabalho.

A gestão do tempo hoje é indispensável, visto que as demandas não têm hora e nem limite para chegar. No contexto empresarial não é diferente, administradores necessitam de organização em seu tempo para conseguir arcar com as demandas das empresas e com pouca margem para falhas. Essa falta de organização pode custar dinheiro, abertura maior para concorrentes e principalmente tempo de ação da empresa, por isso, é indispensável a utilização de ferramentas para gestão de tempo.

Diante do contexto apresentado, a aplicação da ferramenta foi feita com 6 (seis) entrevistados. Eles utilizaram o *Kanban* em seu dia a dia para gestão de tempo pessoal. Quatro deles também utilizaram a ferramenta em seu trabalho, sendo eles dos setores: público, tecnologia da informação, comercial e hoteleiro. No decorrer da pesquisa, notou-se que, inicialmente, os entrevistados tinham dificuldade em lembrar de anotar na ferramenta as suas atividades. Passada uma semana de utilização, tornou-se habitual.

3.2 Etapas de aplicação da ferramenta

3.2.1 Etapa 1 - Adaptação da ferramenta

A ferramenta *Kanban* foi adaptada para a gestão de tempo, por meio da qual é possível visualizar através de cartões o fluxo de tempo, de prioridades, tarefas a fazer, fazendo e concluídas, tendo mais clareza e otimização do tempo.

Com a ferramenta devidamente adaptada, foi selecionada uma amostra de pessoas que trabalham em diferentes ramos e também que a utilizaram em seu dia a dia pessoal. Após a seleção, entrou-se em contato com os possíveis entrevistados, a autora apresentou-se, explicou que a pesquisa era para fins acadêmicos e perguntou se o possível entrevistado aceitava participar da pesquisa.

3.2.2 Etapa 2 - Sensibilização e adoção da ferramenta

Após a aceitação do entrevistado, foi enviada uma planilha do *Excel*, que é possível verificar na Figura 1, na qual os entrevistados deveriam colocar suas tarefas diárias ou semanais, conforme prioridades e horário, a qual eles deveriam preencher durante um mês. Após o período, a autora aplicou um roteiro de 5 (cinco) perguntas localizadas no Apêndice A deste estudo, referente à utilização da ferramenta.

Após o envio da tabela aos entrevistados, foi orientado a eles como utilizarem. A orientação será descrita a seguir:

Tabela *Excel*:

Passo 01: Baixar e salvar arquivo enviado pela autora;

Passo 02: Abrir o arquivo e anotar nas células os horários de acordo com as colunas de tarefas, divididas em prioridades, a fazer, fazendo e concluídos;

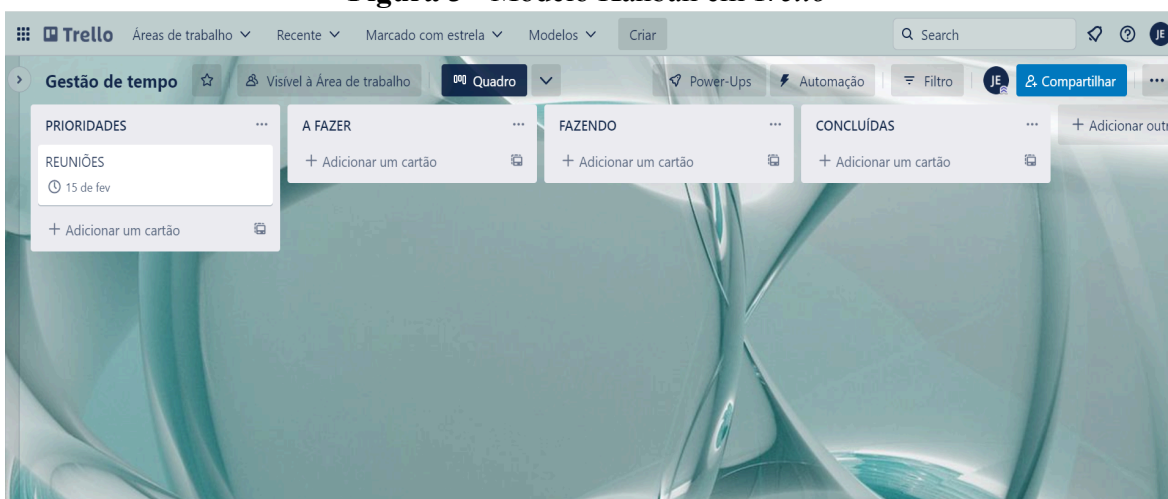
Passo 03: Conforme o usuário irá realizando as tarefas, pode ir alterando as colunas;

Passo 04: Ao fim do dia, é possível visualizar o que foi feito e também o que não foi feito;

Passo 05: Para que haja êxito, é necessário que a tabela seja preenchida ou movimentada assim que terminarem ou surgirem novas tarefas.

Adicionalmente, sugeriu-se a utilização em conjunto de um aplicativo chamado *Trello*, que torna a visualização dos cartões mais clara, pois seus quadros têm algumas ferramentas que o *Excel* não possui, como: adicionar mais membros nos quadros, data, alarme, *check-in*, anexar (na versão gratuita); ainda é possível adicionar equipes, cronogramas e tabelas (na versão premium). É possível visualizar a ferramenta na Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Modelo Kanban em Trello



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Aplicativo Trello:

Passo 01: Entrar no site do aplicativo e criar uma conta, podendo ser feito pelo aplicativo celular também;

Passo 02: Passar o *e-mail* cadastrado no aplicativo para a pesquisadora;

Passo 03: Abrir *link* enviado pela pesquisa, nesse irá constar o projeto do *Kanban*;

Passo 04: Preencher os cartões com as atividades de acordo com as prioridades dos entrevistados, colocando datas e horários para entrega;

Passo 05: Ao fim do dia, é possível visualizar o que foi feito e também o que não foi feito;

Passo 06: Para que haja êxito, é necessário que os cartões do *Trello* sejam preenchidos ou movimentados assim que terminarem ou surgirem novas tarefas.

3.2.3 Etapa 3 - Mensuração dos resultados junto aos entrevistados

A pesquisa desenvolvida foi uma análise descritiva dos dados coletados. Para efetuar a coleta de dados, definido pelo autor Gil (1991), os resultados obtidos permitirão a melhor visualização das competências mais citadas, mais desejadas e mais deficitárias no mercado atual. Após, foi feita uma tabulação simples com tais dados.

A análise dos dados não é estatística, pois o objetivo é obter perspectivas e pontos de vista dos participantes. As entrevistas foram utilizadas para gerar dados e informações para a reflexão, servindo como elementos na compreensão da temática proposta, conforme sugestão de Gil (1991).

A gestão de tempo é indispensável no ramo empresarial e também em outros campos. Segundo Weersma, Weersma e Ribeiro (2014, p. 2), as sociedades contemporâneas caracterizam-se pela hiperconcorrência. O mercado está em constante transformação e evolução. Perder tempo não é uma opção. Com isso foi questionado aos entrevistados como foi a experiência com a ferramenta *Kanban*:

No começo, leva algum tempo para assimilar, criar a rotina de colocar os cartões para colocar tuas atividades, mas a partir do momento que tu pega o hábito, passa a agregar muito. (Entrevistado 01).

Na atividade que eu exercia, tinha um volume muito grande de coisas para fazer, que às vezes tomava um tempo significativo preenchendo, do que realmente fazendo algo... (Entrevistado 02).

Eu gostei, acho que agregou muito ao meu dia a dia. (Entrevistado 03).

Não gostei, achei muito trabalhosa de operar. (Entrevistado 04).

No início foi bastante confusa, aparentando ser algo que iria atrasar mais as tarefas devido à necessidade de criação/movimentação/edição das tarefas. (Entrevistado 05).

Achei um pouco mais complicada do que a scrum, na prática ela não funciona se não for com atualização diária (assim como no scrum). (Entrevistado 06).

É possível observar que a grande maioria dos entrevistados gostou da ferramenta, mas com observações de que ela demanda tempo para operar, o que dificulta para pessoas com o dia a dia mais corrido.

A ferramenta *Kanban* possibilita que se tenha uma visão global de todas as responsabilidades. Auxilia na priorização das tarefas mais urgentes e também otimiza o tempo de trabalho nas organizações, em contrapartida, ao serem questionados sobre quais foram os maiores dificuldades encontradas na utilização, obtiveram-se as seguintes respostas:

Como havia falado antes, acredito que a questão de preencher os cartões, também a parte de mover eles a cada tarefa concluída. Também trabalho muito com números, acredito que se tivesse uma calculadora, seria muito útil. (Entrevistado 01).

O maior empecilho para mim foi o tempo de preenchimento da ferramenta. (Entrevistado 02).

No Excel é mais complicado, porque não tem como arrastar os cartões, já no Trello achei tudo fácil. (Entrevistado 03).

O Trello eu não consigo mexer sem internet, o que não ajudou muito. O Excel eu gosto, porém meu grupo de trabalho não tem domínio, acaba se tornando lento para uso coletivo. (Entrevistado 04).

Modificar o status e descrição das atividades conforme rotinas diárias. (Entrevistado 05).

Introduzir a metrologia com o scrum master. (Entrevistado 06).

O fato da ferramenta *Kanban* demandar tempo para ser alimentada, torna-se um empecilho para os entrevistados, por mais que ela organize melhor a rotina, pessoas que tenham muitas tarefas ou tenham que detalhá-las acabam deixando de utilizá-lo pelo fato de demandar essa ação inicial. Também tornou-se trabalhosa para a introdução de ferramentas ágeis.

Controlar visualmente as etapas dos processos é um dos fatores-chave para o bom desempenho do *Kanban*, controle esse apoiado por cartões, propriamente ditos. Como visto anteriormente, muito se pode ganhar utilizando essa ferramenta, ao serem questionados quais foram os maiores ganhos na utilização de tal, tiveram-se as seguintes respostas:

Tive um controle maior da minha rotina. (Entrevistado 01).

Teve várias vezes que tinham tarefas fixas, que estavam detalhadas, poder criar grupo com a equipe, ver como está o fluxo de trabalho, então acredito que esses foram os maiores ganhos. (Entrevistado 02).

Ter noção de tempo disponível, acho que foi meu maior ganho. Conseguir ter mais tempo para minhas tarefas diárias. (Entrevistado 03).

A organização que é compartilhada com a equipe. (Entrevistado 04).

Conseguir organizar melhor todas as atividades do dia a dia. (Entrevistado 05).

Consegui medir o desempenho do time a partir das story points (utilizei no app Jira). (Entrevistado 06).

Ter visualmente todas as tarefas em um único lugar, podendo acessar pelo celular ou computadores é uma grande vantagem, como é possível observar nas respostas dos entrevistados. Além disso, o fato de poder ser compartilhado com a equipe e essa poder fazer alterações, podendo ter uma visualização do fluxo de trabalho, é um dos ganhos desta ferramenta.

A gestão visual das tarefas, seja físico, seja *online*, torna-se um diferencial na utilização dessa ferramenta por várias pessoas e equipes, auxiliando na gestão no processo,

permitindo que todos trabalhem de maneira coordenada. Porém, o aperfeiçoamento da ferramenta pode vir agregar ainda mais para todos. Ao serem questionados, responderam o que poderia ser agregado a ferramenta para melhoramento dela:

*Como havia dito, poderia ser colocado no aplicativo do Trello ferramentas de cálculos, utilizo muita calculadora no meu dia a dia para cálculos de meta, também poderia ter uma barra de acompanhamento de metas. (Entrevistado 01).
É útil para o que eu faço da maneira que está. (Entrevistado 02).
Não mudaria em nada. (Entrevistado 03).
Preferia que no computador tivesse um programa do próprio Trello. (Entrevistado 04).
Ser integrada com agendas como a do Google ou Outlook, tornando assim mais fácil de ver as rotinas em um único lugar. (Entrevistado 05).*

A grande maioria dos entrevistados agregaram algumas sugestões, a mais citada foi a questão da ferramenta que foi utilizada no *Trello* ou no *Excel* não ser compartilhada com agenda de alguns aplicativos, como *Google* ou *Outlook*.

É notório os benefícios que o *Kanban* proporciona para a gestão do tempo, quando bem implantado e adequado à realidade de cada um. Ao serem questionados se seguiriam utilizando o *Kanban*, obtiveram-se as seguintes repostas:

*Apesar de ter sido uma experiência diferente, ainda prefiro a agenda de papel, pelo fato de conseguir calcular, fazer maiores anotações com números. (Entrevistado 01).
Sim, utilizo no meu trabalho ainda e também para minha rotina pessoal. (Entrevistado 02).
Sim, utilizarei para minha rotina de estudo e organização da vida. (Entrevistado 03).
Sim, continuarei. (Entrevistado 04).
Sim! Atualmente estou usando dentro do site notion.so e foi no qual melhor me adaptei, visto a possibilidade de personalização e simplicidade da plataforma. (Entrevistado 05).
Acredito que sim, atualmente é o que mais funcionou com o time. (Entrevistado 06).*

Em grande maioria, os entrevistados ainda vão utilizar da ferramenta, mostrando que atualmente ainda é eficiente para a gestão de tempo, apesar de suas limitações.

4 Resultados e Considerações Finais

Com a intenção de atender ao objetivo geral da pesquisa que era o alinhamento entre a gestão de tempo e planejamento estratégico pessoal com o intuito de torná-lo mais

eficiente, foram selecionados entrevistados de acordo com sua rotina, que a ferramenta poderia ser utilizada em diferentes situações, tanto pessoais como também de trabalho.

Nesse sentido, optou-se por adaptar o *Kanban* em um aplicativo que se torna de fácil preenchimento e visualização. Optou-se por duas delas: o *Excel* que é um programa de fácil acesso e que muitos têm conhecimento avançado nele. E também utilizou-se o aplicativo *Trello*, que também é acessível e pode ser utilizado por equipes. Deixou-se à escolha do entrevistado caso quisesse utilizar mais algum outro aplicativo.

Com base na operacionalização deste relato, concluiu-se que a ferramenta tem suas limitações, dependendo do aplicativo, tornam-se maiores ou menores. Também é visto que o tempo que leva para o preenchimento dos cartões torna-se um impeditivo para pessoas que tenham tarefas mais complexas para descrever.

O maior ganho da ferramenta é o fato da pessoa conseguir visualizar suas demandas, organizar a equipe, ter um fluxo de trabalho visivelmente claro. É possível ver que os entrevistados procuraram outros aplicativos para adaptar melhor sua rotina, nos quais as ferramentas dos aplicativos pudessem suprir as suas demandas.

Sugere-se que, antes da utilização da ferramenta *Kanban*, faça-se uma pesquisa de aplicativos e suas ferramentas para adequar-se melhor às demandas de rotina do pesquisador. O resultado da pesquisa pode vir a contribuir para análise de quais aplicativos utilizar na gestão de tempo, como também quais as limitações dos mais utilizados que foram citados na presente pesquisa.

Referências

COSTA, C. **Por que escrever um planejamento estratégico pessoal?** 2005. Disponível em:

<http://www.plugmasters.com.br/sys/materias/279/1/Planejamento:-Por-que-escrever-um-Planejamento-estrat%E9gico-Pessoal%3F>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

CLAESSENS, B. J. C.; VAN EERDE, W.; RUTTE, C. G.; ROE, R. A. review of the time management literature. **Personnel Review**, v. 36, n. 2, 255-276, 2007. doi: <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. rev. aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, F. C. F.; GODINHO FILHO, M. Sistemas de coordenação de ordens: revisão, classificação, funcionamento e aplicabilidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, 2007.

ROBERTS, R. D.; SCHULZE, R.; MINSKY, J. The relation of time management dimensions to scholastic outcomes. **Annual Meeting of the American Educational Research Association**, San Francisco, CA, 2006.

MACCANN, C.; FOGARTY, G.; ROBERTS, R. D. Strategies for success in vocational education: Time management is more important for part-time than fulltime students. **Learning and Individual Differences**, v. 22, n. 2, 618-623, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.09.015>.

WEERSMA, M. R.; WEERSMA, L. A.; RIBEIRO, E. C. **Análise da implantação de sistema de informação a partir dos fatores críticos de sucesso na perspectiva de uma média empresa**. In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2014.



Como mitigar o *turnover* de colaboradores? Uma proposta de desenvolvimento de Plano de Desenvolvimento Individual para o setor comercial

Larissa Goularte Becker¹

Resumo: Manter colaboradores de uma empresa engajados e motivados não é um processo simples, e nos dias atuais é um dos maiores desafios no mundo dos negócios. Adicionalmente, essa falta de motivação pode, em muitos dos casos, dificultar os resultados finais de determinado setor. É com o intuito de entender o motivo e de onde isso surge que o presente estudo analisa e entende a situação de que, quando bem planejadas e estruturadas, ferramentas estratégicas podem ser indispensáveis no desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, tornando essa instituição mais produtiva e competitiva. Foi através de livros, artigos e sites que abrangem essa questão dos recursos humanos que os conteúdos abordados foram extraídos. Para tanto, operacionalizou-se uma análise em um setor de vendas, onde foi possível identificar a falta de engajamento e o alto nível de rotatividade entre os colaboradores, o que submetia a falta de compromisso com a empresa. Após a revisão da literatura de gestão de pessoas, considerou-se adequado que empresas com as características que serão detalhadas neste relato desenvolvam e apliquem um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), com o intuito de engajar essas pessoas junto aos objetivos organizacionais da empresa, entendendo e compreendendo seus valores e sua cultura. Assim, entende-se que com esse Plano os negócios terão mais pessoas qualificadas e engajadas com os resultados da empresa e, conseqüentemente, diminuição do *turnover* das empresas nos dias atuais.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Individual; setor comercial; gestão de pessoas; *turnover*.

How to mitigate employee turnover? A proposal for developing an Individual Development Plan for the commercial sector

Abstract: Keeping a company's employees engaged and motivated is not a simple process, and nowadays, it is one of the biggest challenges in the business world. Additionally, this lack of motivation can, in many cases, hinder the final results of a given sector. It is with the aim of understanding why and where this arises that this study analyzes and understands the situation that, when well planned and structured, strategic tools can be indispensable in developing employee satisfaction, making this institution more productive and competitive. It was through books, articles and websites that cover this issue of human resources that the content covered was extracted. To this end, an analysis was carried out in a sales sector, where it was possible to identify the lack of engagement and the high level of turnover among employees, which led to a lack of commitment to the company. After reviewing the literature on people management, it was considered appropriate for companies with the characteristics that will be detailed in this report to develop and apply an Individual Development Plan (PDI), with the aim of engaging these people with the company's organizational objectives, understanding and understanding their values and culture. Therefore, it is understood that with this Plan, businesses will have more qualified people engaged with the company's results and, consequently, a reduction in company turnover today.

¹ Bacharelanda em Administração (AMF). E-mail: goulartlarissa15@gmail.com.

Keywords: Individual Development Plan; commercial sector; people management; turnover.

¿Cómo mitigar la rotación de empleados? Una propuesta para desarrollar un Plan de Desarrollo Individual para el sector comercial

Resumen: Mantener a los empleados de una empresa comprometidos y motivados no es un proceso sencillo y hoy en día es uno de los mayores desafíos en el mundo empresarial. Además, esta falta de motivación puede, en muchos casos, obstaculizar los resultados finales de un determinado sector. Es con el objetivo de comprender por qué y dónde surge que este estudio analiza y comprende la situación de que, cuando bien planificadas y estructuradas, las herramientas estratégicas pueden ser indispensables para desarrollar la satisfacción de los empleados, haciendo que esta institución sea más productiva y competitiva. Fue a través de libros, artículos y sitios web que cubren este tema de recursos humanos que se extrajo el contenido tratado. Para ello se realizó un análisis en un sector de ventas, donde se pudo identificar la falta de engagement y el alto nivel de rotación entre los empleados, lo que propició una falta de compromiso con la empresa. Luego de revisar la literatura sobre gestión de personas, se consideró apropiado que empresas con las características que se detallarán en este informe desarrollen y apliquen un Plan de Desarrollo Individual (PDI), con el objetivo de involucrar a estas personas con los objetivos organizacionales de la empresa, entendiendo y comprender sus valores y cultura. Por tanto, se entiende que con este Plan las empresas dispondrán de personas más cualificadas y comprometidas con los resultados de la empresa y, en consecuencia, una reducción de la facturación de la empresa en la actualidad.

Palabras clave: Plan de Desarrollo Individual; sector comercial; gestión de personas; rotación.

1 Introdução

A falta de profissionais capacitados é um dos maiores desafios dos empreendedores, essa é a visão de Roberto Kikawa e Eduardo Bontempo, ambos vencedores do Prêmio Empreendedor Social de 2010 e 2014, respectivamente. Diante desse fato, a competitividade entre os negócios acaba aumentando em busca de pessoas qualificadas e com competência para pôr em prática no seu dia a dia.

No entanto, por que ao invés de enfrentar toda essa concorrência essas corporações não dão uma maior ênfase em formar e desenvolver essas pessoas as quais se encontram consigo? Muitas vezes isso pode ocorrer por falta de engajamento da empresa, resultando na rotatividade da organização, pois quando a pessoa não está conectada ou se sente desmotivada sua permanência torna-se mais difícil, assim como os resultados da empresa são comprometidos.

Objetivando investigar essa problemática atual que vivenciam os negócios, o presente estudo irá desenvolver uma proposta de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com o propósito de alinhamento entre as noções culturais e valores de um

empregado e da empresa. Corroborando a relevância da temática, segundo os estudos da *ManPowerGroup* do ano de 2022, consultoria de recursos humanos, o Brasil ocupa a 9º colocação com 81% dos empregadores informando que estão com dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.

No século em que estamos, é visto nos jovens de 18 a 30 anos a falta de persistência em seu dia a dia, ou seja, em seu trabalho, devido ao fato de uma característica em seu comportamento, a necessidade do imediatismo. Assim como cita o Acad. Prof. Antonio Meneghetti (2013, p. 62), “o sujeito ainda não se dá conta, mas quando quer assumir a realidade do mundo, da sociedade, porque finalmente tem a idade justa, percebe que não sabe fazer bem nenhuma coisa de modo superior”. E quando uma empresa conquista pessoas de valor, que persistem no seu dia a dia, acaba sendo algo surpreendente em muitos casos.

Identifica-se a necessidade da aplicação de um PDI que apresente a esse indivíduo o seu futuro, seja daqui a 6 meses ou a 3 anos, por exemplo. Iniciar com um plano de carreira, com um prazo de 3 meses de desenvolvimento desse indivíduo, é essencial para melhor conhecimento da empresa perante a si e mutuamente.

Assim como cita Fernandes (2013, p. 114),

Um dos instrumentos mais assertivos para conduzir o desenvolvimento são os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs), que consistem em planos de ação pactuados entre gestor e colaborador com vistas ao crescimento profissional do segundo. O papel da equipe de Recursos Humanos neste processo é de suporte, onde capacita e orienta os gestores e equipes.

Ocorrendo esse plano, o aumento do empenho e da produtividade dessas pessoas tende a aumentar, pois com essa metodologia busca-se encontrar colaboradores que se identifiquem com as culturas e valores da empresa. E quando eles se sentem parte da organização passam a realizar suas atividades de modo mais fácil, com qualidade e engajados, levando assim resultados pessoais e dos negócios. Pontos de destaque sobre a relevância da temática para a empresa serão apontados na sequência.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Implementar um PDI para vendedores é importante porque, segundo Leads Blog (2020), é uma maneira de tirar os profissionais da zona de conforto, pois sabemos que as pessoas são criaturas de hábitos. Geralmente, seguem automaticamente padrões na rotina. Para Raymond (2015, p. 21), o foco no engajamento dos colaboradores é necessário para que se possa ser usufruído plenamente do conhecimento das pessoas envolvidas, obtendo um estilo de gestão adequada seguindo ao nível de ser comprometido com suas atividades e suas organizações. Com isso, estando envolvidos e comprometidos, a empresa cria vantagem em competitividade e produtividade, dando sequência em menor rotatividade.

Conforme Impulse (2016), pode-se citar algumas vantagens utilizando um PDI nas empresas dos dias atuais:

1. **Clareza:** É possível permitir que o profissional tenha um entendimento mais claro sobre sua carreira. Além disso, traz uma visão mais clara sobre o seu desenvolvimento, obtendo entendimento do quanto a empresa investe e se preocupa com si.
2. **Motivação:** Quando o colaborador sente que a empresa realmente se importa com seu crescimento e desenvolvimento, gera reciprocidade, o que pode deixar essa pessoa mais engajada e motivada a cumprir seus objetivos.
3. **Direcionamento:** O PDI apresenta um mapa de desenvolvimento de carreira dentro da empresa e, através dele, irá desenvolver uma certa autonomia em relação ao seu desenvolvimento e engajamento. Através desse mapa, ele pode obter *feedback* de seus gestores, o que se torna algo ainda mais frutífero ao longo dos meses.
4. **Responsabilidade:** Através desse plano, o futuro estará nas mãos do próprio colaborador, o que se torna uma certa responsabilidade sobre seus resultados e ações. No entanto, cabe à empresa e aos gestores retribuírem com *feedbacks* ao longo dessa trajetória, pois é responsabilidade, sim, do colaborador buscar o que falta. Porém, a forma de incentivar e reconhecer é papel da empresa.
5. **Autoconhecimento:** Através de um Plano, a pessoa irá conhecer mais sobre o seu interior, através de perguntas que irão auxiliar no desenvolvimento de um PDI: suas melhores competências, o que pode ser mais importante na sua carreira, etc. Isto vai acarretar um aprendizado maior sobre si mesmo.

Através dessas vantagens vê-se a importância da aplicação de um PDI e o quanto pode ser positivo para o colaborador e para a empresa, no sentido de integrar a cultura

organizacional e o modo de funcionamento do negócio à trajetória de desenvolvimento do colaborador na empresa. Diante desse contexto, a próxima seção apresenta o processo de operacionalização da ferramenta proposta.

3 Operacionalização da Ferramenta

3.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O departamento que foi examinado é o de vendas de uma empresa localizada em Restinga Sêca, o qual trabalha com a área educacional, no Estado do Rio Grande do Sul, e que possui a base para atender clientes com um atendimento diferenciado, entregando sempre o melhor. A quantidade de colaboradores nesse departamento são 15 pessoas. Nesse setor, no que se refere às práticas de recrutamento e seleção, utilizam-se técnicas implementadas diariamente, ou então, quando a pessoa já tenha certa experiência. Para que, pouco a pouco, os indivíduos passem a conhecer suas habilidades e seus valores, além de constituir seu perfil profissional.

Tais ações, além de beneficiar o indivíduo em seu desenvolvimento, auxiliam a organização a perceber todas essas questões para então verificar em que área essa pessoa mais se adequa, quais são suas contribuições para o projeto empresarial, além de evidenciar quais de seus pontos precisam ser mais bem trabalhados e quais podem os impulsionar diante da trajetória profissional escolhida.

Um dos objetivos dessa empresa é desenvolver pessoas que possam seguir carreira e para que haja um maior índice de engajamento por parte dos seus colaboradores. Conforme o livro *Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas* de Joel Souza Dutra (2019, p. 101),

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

Tomando como base a definição de Dutra (2016), quando a pessoa evidencia que aquilo que ela está realizando é bom para o presente e o futuro dela, o engajamento aumenta, vendo esse trabalho como importante para ela. Ao analisar esse ponto na empresa investigada, é evidenciado que nessa organização há uma grande dificuldade em manter

pessoas engajadas e junto aos valores da empresa, o que muitas vezes pode dificultar o resultado em relação a metas, e a permanência delas. Isso pode remeter à falta de um PDI uma vez que dá ao processo um viés positivo, ou seja, um viés de desenvolvimento e preparação para o futuro.

Dutra (2016) traz como referência que a maior capacidade das pessoas está no desenvolvimento profissional interligado à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexibilidade. O que mostra que quanto mais a pessoa estiver em evolução e em desenvolvimento constante, maior será seu resultado dentro da instituição.

3.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Segundo o Blog Sólides (2019), o primeiro passo para começar a fazer um PDI é analisar o cenário em que o colaborador se encontra. O PDI pode ser realizado através de reuniões entre a pessoa e o gestor, ou seja, obter *feedbacks* desse gestor que irá passar pontos fortes a serem melhorados e o que talvez não seja de muito ganho para um específico resultado e, então, a partir disso, essa pessoa cria o seu próprio PDI, colocando as competências onde precisa ter mais conhecimento ou até mesmo um trabalho dentro da sua personalidade traçando assim alguns mecanismos para essas evoluções.

De acordo com Tangerino Blog (2022), não existe uma fórmula sobre como criar um PDI, mas é possível elencar passos fundamentais do processo, sendo citados alguns a seguir:

1. Fazer uma avaliação de desempenho;
2. Definir metas e objetivos;
3. Escolher as estratégias;
4. Fazer a análise de custos;
5. Definir um cronograma;
6. Avaliar pontos fortes e fracos;
7. Fazer o acompanhamento dos profissionais.

Dando sequência a Tangerino Blog (2022), um PDI pode ser utilizado em diferentes circunstâncias e com diferentes finalidades, assim como os exemplos a seguir: melhoria da comunicação interpessoal; desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; melhoria da gestão do tempo; desenvolvimento das habilidades de liderança. Nesse

sentido, a presente proposta de construção do PDI envolverá três fases: mapeamento, implementação e resultados.

3.2.1 Etapa 1: Mapeamento

O primeiro passo para implementar um PDI na área comercial é entender e conhecer o que cada um tem de melhor ou ponto de melhoria. E uma das opções de ferramentas que podem auxiliar nessa questão é a análise SWOT, pois segundo UCEFF (2019), o principal objetivo da análise SWOT é entender todos os cenários e se preparar para, por exemplo, enfrentar as ameaças, reduzir as fraquezas, otimizar as forças e investir nas oportunidades disponíveis. A ideia inicial é preservada da melhor maneira possível e o colaborador consegue colocar um projeto em ação com mais precisão. A Figura 1 detalha os elementos necessários para resolução da matriz SWOT.

Figura 1 - Elementos SWOT



Fonte: Leads Blog (2020).

A ferramenta SWOT, para a função de um vendedor, permite a análise e avaliação do que pode ser modificado e aproveitado, seguindo então para um PDI. De acordo com Neves (2023), trazendo esse conceito para a implementação do PDI, o objetivo consiste em usar essa ferramenta para facilitar o diagnóstico das competências do colaborador e também, quando relacionado às forças, elas se referem às habilidades já dominadas pelo funcionário. Portanto, elas são o principal elo entre a concretização das metas e o consequente cumprimento dos objetivos.

Inicialmente, a aplicação da ferramenta se deu por meio da análise prática da SWOT com um colaborador desse setor comercial. Ficam evidentes as seguintes questões no Quadro 1, exposto a seguir.

Quadro 1 - Matriz SWOT aplicada ao Colaborador 1

1. Forças	Tem uma grande facilidade em dialogar com os clientes; Bom convívio entre os colegas de trabalho; Tem uma boa postura profissional.
2. Fraquezas	Falta de treinamento técnico; Não ter habilidade em treinar e gerir a equipe; Não ter abertura para escutar as pessoas e aprender coisas novas.
3. Oportunidades	Treinamentos relacionados a gestão de equipe e vendas; Análise do gestor do setor e <i>feedbacks</i> semanais sobre as melhorias dessa pessoa.
4. Ameaças	Colaboradores novos com mais habilidades; Concorrentes com vendedores treinados; Perda de clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir dessa análise realizada individualmente é possível a construção e aplicação de um PDI. Observa-se que cada um dos componentes da Matriz SWOT é preenchido demonstrando uma fotografia da situação atual do colaborador, em termos de pontos positivos (forças e oportunidades) e pontos a serem aprimorados (fraquezas e ameaças). Esse passo inicial tem o objetivo de detectar os pontos citados para direcionar a construção do PDI personalizada para o momento de cada colaborador.

Uma outra ferramenta que também se pode citar na fase de mapeamento, conforme retrata Estima (2023), é a 5W2H, sendo uma das ferramentas mais utilizadas para elaborar um PDI, já que este método consiste em colocar em prática todas as ações, sendo feitas no formato de lista com perguntas e respostas sobre o processo que será realizado. Ainda de acordo com o autor, com base nessa metodologia, o gestor entende exatamente o que precisa ser feito, o motivo, o local, em quanto tempo e por quem.

Segundo SEBRAE (2022), a ferramenta 5W2H pode ser utilizada como um *checklist* das atividades preventivas e corretivas que precisam ser desenvolvidas dentro de uma empresa, organizado de forma prática, simples, eficiente e clara. Para isso, envolve líderes e colaboradores para identificação de necessidades e propostas de soluções aos objetivos que se desejam alcançar. O método é constituído de sete perguntas, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 2 - Matriz 5W2H

<i>What?</i>	O quê?	Que ação será executada?
<i>Who?</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
<i>Where?</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
<i>When?</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
<i>How?</i>	Como?	Como será executada essa ação?
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Através da análise de um dos colaboradores dessa empresa, tem-se como exemplo a aplicação do método 5W2H, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 - 5W2H aplicado ao Colaborador 1

<i>What?</i>	O quê?	O desenvolvimento técnico na área de treinar pessoas.
<i>Who?</i>	Quem?	Colaborador e Gestor.
<i>Where?</i>	Onde?	No setor comercial dessa empresa.
<i>When?</i>	Quando?	Após o treinamento dessa nova pessoa, em no máximo 2 semanas.
<i>Why?</i>	Por quê?	Ter domínio na área de gestão de equipe.
<i>How?</i>	Como?	Através de um treinamento com um colaborador novo, ensinando uma ferramenta ou uma ligação para um cliente.
<i>How much?</i>	Quanto custa?	O valor que será utilizado na contratação dessa pessoa, e talvez, um curso para profissionalizar a gestão de equipe.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O SEBRAE (2022) afirma ainda que a função dessa ferramenta é definir o que será feito, por quê, onde, por quem, quando, como e quanto isso custará. Dessa forma, o método auxilia na organização e no planejamento de quaisquer processos internos da empresa. E, por meio dessa ferramenta, será possível iniciar a implementação de um PDI.

3.2.2 Etapa 2: Implementação

Dando sequência ao desenvolvimento do PDI, o mapeamento de um PDI envolve entender a partir da análise SWOT quais competências o colaborador obtém e quais recursos dentro de um período para ele alcançar determinado resultado, direcionando os seguintes elementos, conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Sugestão de aspectos para composição do PDI

Colaborador	Competência	Recursos	Período	Status
Nome	O que precisa ser melhorado	O que ele precisa fazer	Em quanto tempo	E após o período, qual foi o resultado

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No quadro anterior, torna-se possível identificar como pode ser desenvolvido o PDI de um colaborador, para ser visível ao gestor e à pessoa o seu desenvolvimento em determinado período. Assim, o exemplo prático de um colaborador dessa empresa será apresentado, de modo que, através de uma Análise SWOT ou o método 5W2H, foi possível montar um Plano de Desenvolvimento Individual adequado a esse colaborador.

Quadro 5 - PDI aplicado ao Colaborador 1

Colaborador	Competência	Recursos	Período	Status
Nome	O que precisa ser melhorado	O que ele precisa fazer	Em quanto tempo	E após o período, qual foi o resultado
Colaborador 1	Habilidades com treinamento e gestão de pessoas	Através de um treinamento com um novo colaborador, ensinando uma ferramenta adotada no setor ou uma ligação para um cliente potencial	2 semanas	Maior habilidade em treinamento e gerenciamento dos colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do mapeamento, dá-se sequência na implementação seguindo-se dos recursos que serão necessários, e um deles é o acompanhamento diário para verificação se está progredindo – ou mesmo sendo colocado em prática. Através desse acompanhamento, será possível também descobrir se algum deles está precisando de um apoio específico, se precisa de algum suporte para conseguir dar continuidade ao plano. Com isso, também fica viável o *feedback* semanalmente, ajudando essa pessoa com seu desenvolvimento e progresso.

Os níveis de avaliação a serem utilizados podem variar através de uma análise das reações dos participantes a medir os resultados da instrução. Cada etapa do PDI precisa ter um prazo para o encerramento, em que o progresso será avaliado.

Tendo em consideração que o desenvolvimento contínuo é uma metodologia de melhoria contínua do indivíduo pois no decorrer do processo adquire novas habilidades, como ressaltado pelos autores, o PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Atuar) é uma ferramenta de verificação e análise do processo. Assim, FIA Business School (2022) retrata que a ferramenta implica em continuidade, o PDCA também permite um controle maior sobre os vários processos de trabalho presentes em uma empresa – o que é fundamental para o seu gerenciamento e, pelas palavras do estatístico e professor William Edwards Deming, conforme citado no site Fia Business School: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”.

O Ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. De acordo com Andrade (2003), a conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo no espírito de melhoria contínua, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado. A seguir, apresenta-se cada módulo do Ciclo PDCA, destacando suas principais características e aplicações segundo Andrade (2003).

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Av Contábil (2019).

Planejar (*Plan*): Esse módulo é considerado como o mais importante, por ser o início do ciclo, desencadeando todo processo referente ao ciclo PDCA. Sendo subdividido em 5 etapas, sendo as seguintes: a identificação do problema, o estabelecimento de uma meta, a análise do fenômeno (utilizando diagramas estatísticos), a análise do processo (utilizando do diagrama de causa e efeito) e a elaboração do plano de ação.

Executar (*Do*): Nessa fase, todas as metas e objetivos da etapa anterior deverão ser postas em prática, executando o plano de ação proposto, tendo as ações com resultados apontados dentro do prazo, sendo negativas ou positivas, sempre sendo supervisionadas.

Verificar (*Check*): Ocorre a verificação das ações executadas da etapa anterior, devendo ser analisadas de forma organizada, utilizando comparação dos resultados, listagem dos efeitos secundários e verificação da continuidade ou não do problema.

Atuar (*Act*): O último módulo do ciclo PDCA. As ações nessa fase devem ser baseadas em resultados positivos da fase anterior (*Check*), ou seja, sendo o resultado satisfatório, devem-se padronizar essas ações, transformando-as em procedimentos. A conclusão do plano de ação também ocorre nessa fase, sendo que poderão ser estipuladas novas metas futuras para que o processo de melhoria contínua possa ser desencadeado.

3.2.3 Etapa 3 - Resultados

Seguindo da última fase – resultados – não que esse seja o final, pois Leads Blog (2020) já diz que os PDIs para vendedores que realmente funcionam são aqueles que têm um ponto inicial, mas não exatamente um ponto final. Uma equipe comercial precisa estar em constante desenvolvimento, então é necessária uma cultura de aprendizado. Implementar uma revisão contínua do desempenho de cada vendedor e as oportunidades é essencial, por isso cabe ao gestor comercial obter planos junto à equipe para desenvolver e aplicar um PDI de forma correta e contínua.

Através dos métodos de análises propostos, existe a necessidade de uma ferramenta de verificação dos resultados, entendendo que o Plano de Desenvolvimento Individual é uma ferramenta de aprendizagem sempre e de grande vantagem para as organizações.

3.3 Resultados gerados para o negócio

A partir de um Plano de Desenvolvimento Individual bem estruturado e aplicado, pode-se evidenciar o aumento do engajamento por parte dos colaboradores, assim como diz Leads Blog (2020), um PDI para vendedores agita as coisas, mantendo os vendedores focados no futuro. Assim como, o desenvolvimento de jovens dentro da empresa, a capacitação que através desse plano ele irá desenvolver.

É visto então que tanto as pessoas quanto a empresa ganham. Os dois irão se unir e crescer juntos, diminuindo também a rotatividade e preparando essas pessoas para um grande futuro. Através disso, um PDI bem-sucedido deve combinar a aquisição de conhecimentos com oportunidades de aplicação dentro dessa empresa, por meio de ações de desenvolvimento no ambiente de trabalho e de iniciativas de autodesenvolvimento.

5 Considerações Finais

O presente trabalho teve como principal objetivo auxiliar a equipe e o setor comercial de uma instituição de ensino, localizada no Rio Grande do Sul, a melhorar o desenvolvimento e crescimento individual de cada colaborador, ocorrendo,

consequentemente, um ganho para a empresa e a evolução de pessoas, utilizando-se o PDI como método.

Através das ferramentas aplicadas corretamente e a sua contínua aplicação, Matriz SWOT, 5W2H e Ciclo PDCA, será possível que os líderes e os liderados criem, em conjunto, estratégias para o desenvolvimento pessoal. Esta é uma grande oportunidade para criar vínculos e gerar maior aproximação entre ambos. Dando sequência a equipe mais produtiva, alcance de metas com antecedência entre outros pontos positivos.

Como contribuição para outros negócios, entende-se que este relato pode ser replicado por empresas de diferentes setores, com o intuito de desenvolver um PDI para colaboradores da área comercial, bem como das demais áreas de uma organização. Ademais, aponta-se como direções de estudos futuros o acréscimo de outras ferramentas para compreensão da administração de pessoal e aprimoramento dos resultados organizacionais e individuais aos profissionais do negócio.

Referências

ANDRADE, F. F. D. O método de melhorias PDCA. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia Civil) - Escola Politécnica - EP: São Paulo, 2003.

ANÁLISE SWOT PESSOAL. UCEFF, 2019. Disponível em: <https://blog.uceff.edu.br/analise-swot-pessoal-veja-como-aplicar-para-alavancar-sua-carreira/>. Acesso em: 11 de janeiro de 2023.

AVCONTABIL. **Ciclo PDCA**. 2019. Disponível em: <https://avcontabil.com.br/ciclopdca/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

COMO FAZER UM PDI: CONFIRA O PASSO A PASSO PARA IMPLANTÁ-LO EM SUA EMPRESA. *In*: **Blog Sólides**. 2019. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/como-fazer-um-pdi/>. Acesso em: 20 de dezembro de 2022.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 05 mar. 2023.

FURBIANO, I. **Plano de Desenvolvimento Individual – PDI**: Veja Como Implementar na Sua Empresa. Tangerino blog, 2022. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/plano-de-desenvolvimento-individual/>. Acesso em: 13 de janeiro de 2023.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IMPULSE. **PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)**: entenda sua importância. 2016. Disponível em: <https://impulse.net.br/pdi-plano-de-desenvolvimento-individual/>. Acesso em: 20 de janeiro de 2023.

LEADS BLOG. **PDI para vendedores**: Descubra como desenvolver sem erro. 2020. Disponível em <https://leads2b.com/blog/pdi-para-vendedores/>. Acesso em: 25 de dezembro de 2022.

MENEGHETTI, A. **Os jovens e a ética ôntica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

ESTIMA, B. PDI: Guia completo para elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual. *In: Mereo*. 2023. Disponível em: <https://mereo.com/blog/pdi/>. Acesso em: 15 de dezembro de 2023.

NOE, R A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. 6 ed. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>. Acesso em: 05 de março de 2023.

NEVES, J. PDI: aprenda a criar o Plano de Desenvolvimento Individual. *In: Oitchau*. 2023. Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/pdi-aprenda-a-criar-o-plano-de-desenvolvimento-individual/>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2023.

PDCA: O QUE É E COMO FUNCIONA A METODOLOGIA PARA MELHORAR A GESTÃO? *In: Fia Business School*. 2022. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pdca/>. Acesso em: 11 de janeiro de 2023.

5W2H: **o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 12 de janeiro de 2023.



Como potencializar a motivação e o engajamento de colaboradores da Geração Z: uma aplicação das ações de endomarketing no setor comercial

Jonathan Gonçalves Possa¹

Resumo: As formas de motivação podem ser variadas. De acordo com Maslow (1943), a hierarquia das necessidades abrange o que pode motivar uma pessoa, tanto no âmbito pessoal como profissional. Dada essa afirmação, este estudo trata do seguinte questionamento: como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e engajamento dos colaboradores? Desse modo, foi proposta uma pesquisa para identificar o nível de engajamento de colaboradores de uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Sul, voltada ao setor comercial, com 15 colaboradores. Com base em três escalas propostas por Siqueira (2014) validadas no Brasil, aplicou-se um questionário on-line, são elas: a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), a Escala de Percepção de Oportunidade e Aprendizagem (EPOA) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). A partir da análise desses dados, o intuito da pesquisa se direcionou para a proposição e posterior aplicação de ações de endomarketing, descritas e explicadas no decorrer deste estudo, baseadas em aspectos da Geração Z, visto que todos esses colaboradores possuem as características e faixa etária dessa geração.

Palavras-chave: engajamento; endomarketing; motivação.

How to enhance the motivation and engagement of Generation Z employees: an application of internal marketing actions in the commercial sector

Abstract: The forms of motivation can be varied. According to Maslow (1943), the hierarchy of needs covers what can motivate a person, both personally and professionally. Given this statement, this study addresses the following question: how can internal marketing concepts contribute to improving the level of motivation and engagement of employees? Therefore, a survey was proposed to identify the level of employee engagement in a company located in the interior of Rio Grande do Sul, focused on the commercial sector, with 15 employees. Based on three scales proposed by Siqueira (2014) validated in Brazil, an online questionnaire was applied, namely: the Work Engagement Scale (EEGT), the Opportunity and Learning Perception Scale (EPOA) and the Management Style Assessment Scale (EAEG). From the analysis of this data, the aim of the research was directed towards the proposition and subsequent application of internal marketing actions, described and explained throughout this study, based on aspects of Generation Z, as all these employees have the characteristics and age range of this generation.

Keywords: engagement; endomarketing; motivation.

Cómo potenciar la motivación y el engagement de los empleados de la Generación Z: una aplicación de acciones de marketing interno en el sector comercial

Resumen: Las formas de motivación pueden ser variadas. Según Maslow (1943), la jerarquía de necesidades abarca aquello que puede motivar a una persona, tanto a nivel personal como profesional. Ante esta afirmación, este estudio aborda la siguiente pregunta: ¿cómo pueden los conceptos de marketing interno contribuir a mejorar el nivel de motivación y compromiso de los empleados? Por lo tanto, se propuso una

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: jonathanpossa.contato@gmail.com.

encuesta para identificar el nivel de compromiso de los empleados en una empresa ubicada en el interior de Rio Grande do Sul, enfocada en el sector comercial, con 15 empleados. A partir de tres escalas propuestas por Siqueira (2014) validadas en Brasil, se aplicó un cuestionario en línea, a saber: la Escala de Compromiso Laboral (EEGT), la Escala de Percepción de Oportunidad y Aprendizaje (EPOA) y la Escala de Evaluación del Estilo de Gestión (EAEG). A partir del análisis de estos datos, el objetivo de la investigación se dirigió hacia la propuesta y posterior aplicación de acciones de marketing interno, descritas y explicadas a lo largo de este estudio, basadas en aspectos de la Generación Z, ya que todos estos empleados tienen las características y rango de edad de esta generación.

Palabras clave: compromiso; endomarketing; motivación.

1 Introdução

O engajamento e a motivação entre os colaboradores nos dias atuais pode ser fundamental para um bom funcionamento da comunicação interna e a garantia da entrega de resultados e metas nas empresas. Diante deste contexto, o endomarketing, conforme Brum (2010), consiste na comunicação para dentro, ou seja, para o público interno da empresa. É uma das formas de fazer com que os colaboradores sintam-se motivados e engajados com seus valores, missão e visão. Andréia Athaydes e José Luiz Bichuetti, em seu livro “Endomarketing e Comunicação Interna: Estratégias de Comunicação para Engajamento dos Colaboradores” (2015), enfatizam que o endomarketing é uma das ferramentas mais importantes para fortalecer a cultura organizacional, engajar os colaboradores e aumentar a produtividade da empresa.

As formas de motivação podem ser variadas. De acordo com Maslow (1943), a hierarquia das necessidades abrange o que pode motivar uma pessoa, tanto no âmbito pessoal como profissional. O autor elenca, de forma crescente, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. Nesse sentido, esses aspectos podem ser indicadores importantes para balizar as ações de engajamento específicas para determinados contextos empresariais, bem como para características específicas dos agentes organizacionais.

Essas motivações podem estar ligadas e oscilam em níveis de importância de acordo com as gerações. Com base nessa possível diferenciação entre as fases geracionais, segundo Strauss e Howe (1991), as gerações podem ser compreendidas como um período relativo à trajetória de vida do indivíduo. Para Mannheim (1953), as gerações consistem em contexto cronológico, social e histórico em que os grupos nasceram e, portanto, diferenciam-se. Assim, torna-se mais assertiva a forma de motivar os colaboradores e

desenvolver uma ação de endomarketing específica coerente com cada público, mantendo o nível de satisfação do corpo colaborativo e garantindo o resultado.

Diante do contexto apresentado, este estudo trata do seguinte questionamento: como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e engajamento dos colaboradores? Assim, propõe-se uma pesquisa sobre o nível de engajamento de colaboradores de uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Sul, voltada ao setor do Comércio, com 15 colaboradores. A partir da análise desses dados, o intuito da pesquisa é a aplicação de ações de endomarketing, descritas e explicadas no decorrer deste estudo, baseadas em aspectos da Geração Z, visto que todos esses colaboradores possuem as características e faixa etária dessa geração.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

Segundo Brum (2010), o endomarketing chegou ao Brasil em 1996, através de Saul Faingaus Bekin, que era consultor de empresas e, na época, gerente da multinacional norte-americana Johnson & Johnson. Para Bekin (2004), naquele período a empresa possuía muitos problemas de engajamento entre seus setores e departamentos, além dos funcionários possuírem baixo entendimento sobre seus cargos e falta de visão futura na empresa. Diante desse contexto, Bekin (2004) viu que necessitava de um instrumento para integrar o corpo de colaboradores e promover uma reorientação de cada cargo e objetivo, assim colocando toda a empresa em unidade de ação. Também de acordo com o autor,

É neste sentido que o endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços (Bekin, 2004, p. 51).

O endomarketing, segundo Cerqueira (2005), mostra que os colaboradores só se tornam fiéis àquele projeto quando veem que a empresa e seus respectivos líderes respeitam seus valores, investem em modelos de gerência avançados e acreditam principalmente no potencial humano. Conforme Bekin (2000), o objetivo do endomarketing é criar uma conscientização empresarial, dentro de um clima organizacional

positivo, transformando o colaborador em um funcionário feliz e motivado, para assim consolidar a imagem da empresa e o seu valor.

A teoria de gerações de Strauss-Howe descreve um ciclo recorrente de grupos de mesma idade com padrões específicos de comportamento, que mudam a cada 20 anos. Existem as gerações: Baby Boomers, geração X, geração Y e Z, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Teoria das Gerações:

TEORIA DAS GERAÇÕES			
Geração	Características	Nascimento	Idade atual
Geração Baby Boomers	Geração idealista, combativa, disciplinada e com espírito coletivo, responsável por iniciar as lutas por direitos civis e políticos resistentes às mudanças	Entre 1940 e 1960	60 e 80 anos
Geração X	Busca pela estabilidade na carreira, a disciplina e o respeito pela hierarquia	Entre 1960 e 1980	40 e 60 anos
Geração Y	Geração que viu o surgimento da internet, são questionadores, questionadores e flexíveis a mudanças.	Entre 1980 e 1995	25 a 40 anos
Geração Z	São extremamente ágeis, multitarefas e capazes de absorver uma grande quantidade de informações, vivem conectados e são nativos digitais.	Entre 1995 e 2010	10 a 25 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), baseado em Bekin (2004).

A geração Z, por ter nascido na tecnologia atual, é mais adaptativa, porém não consegue viver sem smartphones e redes sociais. A forma de compartilhar informações via redes sociais cria um grupo de indivíduos mais preocupados com conceitos como economia colaborativa, consciência ambiental e sustentabilidade. Em âmbito profissional, a geração Z é caracterizada por não ser motivada apenas por segurança e dinheiro, não possuir medo de correr riscos e estar em busca de novidades a todo tempo, a qual será abordada neste estudo.

3 Operacionalização da Ferramenta

3.1 Diagnóstico do contexto empresarial

Esse estudo se desenvolveu em uma empresa no setor do comércio, com cerca de 15 colaboradores, situada no interior do Rio Grande do Sul. O objetivo foi medir o nível de engajamento e satisfação desses profissionais perante o contexto da empresa, com intuito de tornar o ambiente corporativo mais atrativo a partir de ações de endomarketing

implementadas e pensadas a partir do estudo de características em comum desses colaboradores, análise essa que identificou que 80% são predominantemente jovens, os quais fazem parte da Geração Z. A ideia da operacionalização deste estudo nesta empresa advém da observação, pelo próprio autor, da rotatividade dos colaboradores dentro da empresa, e da visível necessidade de criar engajamento entre os setores e projetos dentro do negócio, levando em consideração essa predominância de comportamentos e características.

3.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Para a realização do presente estudo, foram realizadas 3 etapas. Na primeira etapa foi desenvolvido um questionário on-line baseado em três escalas por Siqueira (2014) e validadas no Brasil. Estas escalas são a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), a Escala de Percepção de Oportunidade e Aprendizagem (EPOA) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG).

Na EEGT, são mensurados os níveis de engajamento no trabalho através de dois fatores: o vigor e a absorção. O fator vigor se refere à capacidade de gerar no indivíduo a sensação de disposição, energia e força quando está na realização das atividades propostas e o fator absorção proporciona ao colaborador foco e concentração na execução do trabalho. A EEGT está representada conforme o Apêndice A.

No que se trata da EAEG, refere-se à percepção dos colaboradores sobre o estilo de gerência de seus supervisores. A EAEG está representada de acordo com o Apêndice B. Já em relação à EPOA, trata-se da percepção dos colaboradores em relação às oportunidades que a organização proporciona de aprendizagem e de experiência. A EPOA está representada abaixo pelo Apêndice C.

O formulário aplicado foi baseado nas escalas apresentadas, adaptado de acordo com a necessidade, criado e divulgado internamente. Ele possui algumas perguntas sobre o cotidiano da empresa e as pretensões futuras dentro da organização e para a carreira profissional de cada indivíduo, conforme o Apêndice A. A partir da análise desses dados, foram aplicadas ações de endomarketing específicas para o contexto, com o intuito de motivar e engajar esse público.

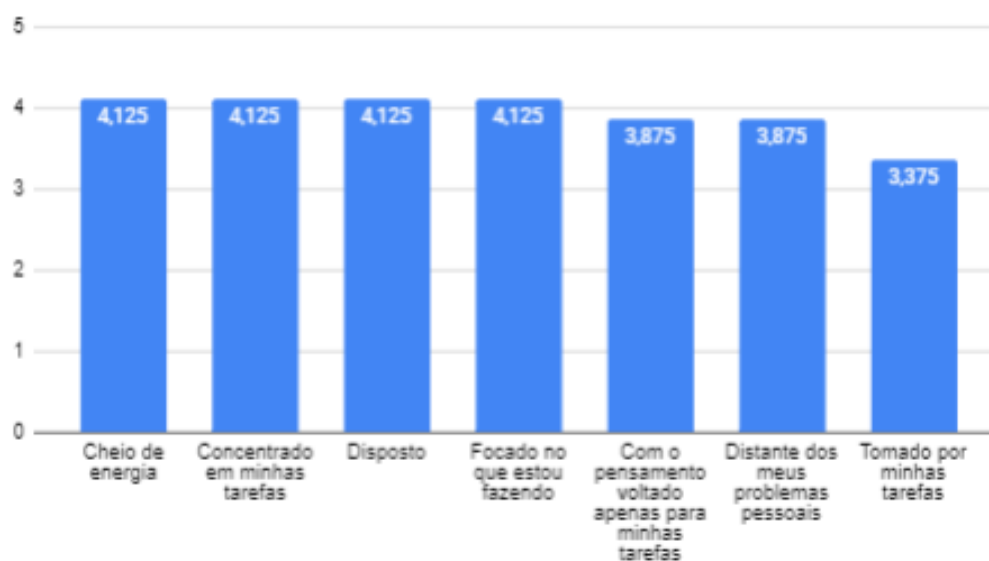
Com base na aplicação do questionário, de acordo com o descrito acima, foi realizada a análise dos dados obtidos. A aplicação foi realizada com 100% dos colaboradores da empresa e, destes, 90% responderam à pesquisa.

3.3 Resultados gerados para o negócio

3.3.1 Diagnóstico da situação a partir das escalas propostas

Para análise dos dados obtidos através do questionário, foi realizado o cálculo dos índices conforme a Escala de Engajamento no Trabalho. A partir disso, obteve-se o seguinte resultado de acordo com o Gráfico 1:

Gráfico 1 - Resultados da EEGT



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme Siqueira (2014), um valor entre 4 e 5 indica escore alto; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo de engajamento no trabalho.

Observa-se a partir das respostas dos colaboradores, de acordo com Siqueira (2014), que grande parte deles, com a média de 4,12, sentem-se “cheios de energia, concentrados em suas tarefas, dispostos e focados no que estão fazendo”, o que consideramos nesses fatores um escore alto. E no que se refere aos fatores de “pensamento voltado apenas para as suas tarefas, distância dos seus problemas pessoais e tomado por

suas tarefas” obtivemos os escores respectivamente de 3,87, 3,87 e 3,37, o que é considerado um resultado médio. Dessa forma, pode-se perceber que o resultado da escala quanto ao engajamento no trabalho possui um valor de 3,94, o que se refere a um escore médio.

Em relação à aplicação a partir da adaptação da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, foram feitas 5 perguntas referentes a compreensão, sentimentos e tarefas cotidianas. Com uma nota de 0 a 10 foi obtida a seguinte apuração, demonstrada no Quadro 1:

Quadro 1 - Resultado da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG)

PERGUNTA	ESCORE
Seu supervisor é compreensivo(a) com as suas falhas e erros	9,5
Você sente que o seu supervisor é capacitado, e tem domínio total das funções que o seu setor exerce?	9,4
Seu supervisor demonstra respeito pelas suas ideias.	9,4
Seu supervisor é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	8,8
Seu supervisor interessa-se e preocupa-se pelos seus sentimentos.	8,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observa-se que em relação à compreensão, capacidade e respeito às ideias, foi obtido um escore alto, de respectivamente 9,5, 9,4 e 9,4. Em relação à rigidez no cumprimento de prazos e interesse por sentimentos obtivemos um escore de 8,8 e 8,3, respectivamente, obtendo assim um resultado de 9,1 na adaptação da EAEG.

Quanto à adaptação da Escala de Percepção das Oportunidades e Aprendizado, na qual foi feita uma alteração em uma das perguntas originais e colocadas 5 perguntas referentes à organização, obtivemos o resultado indicado no Quadro 2:

Quadro 2 - Escala de Percepção das Oportunidades e Aprendizado (EPOA)

Pergunta:	Escore:
A sua empresa o estimula a colocar em ação o seu próprio potencial?	10,0
A sua empresa lhe incentiva a participar ativamente no processo de aprendizagem e de novos processos?	9,5
A sua empresa estimula o desenvolvimento de novas habilidades dentro do trabalho?	9,3
A sua empresa cria oportunidades de avaliar a aprendizagem que você recebe?	8,8
A sua empresa lhe fornece as ferramentas para desempenhar suas funções?	8,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação aos escores, segundo Siqueira (2014), valores médios entre 0 e 4 indicam percepção de que as oportunidades são escassas; entre 4,1 e 7, percepção de que a organização oferece oportunidades medianas de aprendizagem; e entre 7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva a aprendizagem formal e a informal.

Averiguando o resultado obtido na adaptação da escala, é notável a percepção de fatores como o estímulo de seu próprio potencial, a criação de novas ideias e desenvolvimento de novas habilidades, soluções dentro do trabalho, avaliações de aprendizagem e fornecimento de ferramentas, com resultados respectivamente de 10, 9,5 e 9,3, 8,8 e 8,6. O que resulta no valor da Escala de Percepção das Oportunidades e Aprendizado de 9,3, considerado um resultado bom.

Foram feitas também 7 perguntas referentes a reconhecimento, supervisão e sobre os valores da empresa, as quais estão apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Perguntas sobre valores, supervisão e reconhecimento

Pergunta 1:	O que é ser reconhecido para você?
Pergunta 2:	Você tem liberdade para acessar o seu líder direto, como é o seu relacionamento com ele?
Pergunta 3:	Você sente que faltam momentos de integração com seus colegas e demais setores?
Pergunta 4:	Você sente que trabalha na função e no setor certo? Gostaria de experimentar novas funções?
Pergunta 5:	Quando você visualiza uma situação na qual o projeto está sendo prejudicado, como você age?
Pergunta 6:	Você notou alguma mudança ou melhoria em você desde que iniciou seus trabalhos na nossa empresa? Se sim, o que você mudou e quais aspectos você ainda quer mudar ou melhorar?
Pergunta 7:	Quando você recebe uma meta ou um objetivo que você julga ser difícil de alcançar, como você age?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Referente à **Pergunta 1**, obtiveram-se as seguintes respostas destaques, das quais foram selecionadas algumas para exposição. Os profissionais serão identificados por P1, P2 e assim sucessivamente, conforme fragmentos a seguir:

Ver todo o meu esforço de cada dia sendo valorizado por meus superiores e ter cada vez mais possibilidade de crescimento (P1).

Ter oportunidade de crescer dentro da empresa a partir de um bom resultado entregue (P2).

Na **Pergunta 2**, obtiveram-se as seguintes respostas destaques: “Sim. É bom e mútuo.” e “Sim, a relação não é ruim, mas, às vezes temos algumas discordâncias”. Na

Pergunta 3, obtivemos as seguintes respostas destaques: “Sim, por trabalharmos em ambientes diferentes.” e “Acredito que sim, poderíamos ter mais momentos juntos!”.

Na **Pergunta 4** foram obtidas as seguintes respostas:

Sim, o projeto no qual eu trabalho é o que me motiva a cada vez querer crescer mais e desenvolvê-lo ainda mais. E não me sentiria realizado trabalhando em nenhuma outra função ou setor... (P1).

Sim, estou desempenhando as funções coerentes com o meu potencial. Sempre é bem-vindo novas funções (P3).

Na **Pergunta 5**, as respostas destaques foram: “Procuo solucionar o problema se está ao meu alcance ou comunicar os gestores para ajudar a resolver” e “Entender a causa na fonte e buscar a solução direta”. Na **Pergunta 6**, as respostas estão elencadas abaixo:

Sim, melhorei minha fala em público, organização, postura e amadureci enquanto pessoa. Ainda sinto que posso aprimorar a fala e entrega de demandas (P4).

Sim. Quando cheguei tinha pouca vontade de aprender e pouca noção do tamanho do projeto. Hoje quero melhorar ainda mais as minhas competências técnicas e fazer cursos para que possa desenvolver ainda mais o meu setor e até quem sabe criar novos setores (P5).

Para a última pergunta as respostas selecionadas foram as seguintes: “Dou o meu melhor e estipulo metas diárias/semanais para concluir meu objetivo”; “Com calma, analisando a situação e desenvolvendo estratégias para a realização”. Com isso, percebe-se que todas as respostas possuem um formato linear.

3.3.2 Ações de melhoria

Como forma de melhorar o índice da Escala de Engajamento no Trabalho, serão realizadas ações focadas em satisfazer e melhorar o ambiente laboral, como ações no dia do aniversário e incentivo de melhora na relação entre os setores, além da melhor distribuição de tarefas. Em relação à Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, será realizada uma entrevista com o gestor geral para repassar essas ações e incentivar os demais superiores a melhorar nos quesitos apresentados.

Quanto à Escala de Percepção de Oportunidades e Aprendizado, será realizado um novo estudo de como melhorar essas ferramentas que a organização oferece aos funcionários e um plano de carreira para incentivar o crescimento da organização. Em

relação às perguntas diversas, serão realizadas algumas ações especiais de fim de ano como um “Happy Hour” e um “Amigo Secreto” para integrar os setores e uma ação de incentivo a novas ideias com o planejamento geral e ideias para o próximo ano.

4 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo investigar como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e engajamento dos colaboradores, com foco na Geração Z, em uma empresa do setor de comércio localizada no interior do Rio Grande do Sul.

Através da aplicação de um controlador baseado em escalas de engajamento no trabalho, percepção de oportunidades e aprendizagem e avaliação do estilo gerencial, foi possível obter dados relevantes sobre o nível de engajamento, satisfação e percepção dos colaboradores em relação à empresa.

Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria dos colaboradores apresenta um nível médio a alto de engajamento no trabalho, demonstrando vigor, absorção e foco em suas atividades. Além disso, a percepção das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento oferecidas pela empresa também foi positiva, o que indica que os colaboradores veem seu futuro dentro da empresa e almejam a evolução. Com base nas análises realizadas, foi possível identificar a importância do endomarketing como ferramenta de comunicação interna e sua capacidade de fortalecer a cultura organizacional, engajar os colaboradores e aumentar a produtividade.

Referências

ATHAYDHES A.; BICHUETTI, J. L. **Endomarketing e Comunicação Interna: Estratégias de Comunicação para Engajamento dos Colaboradores**. Porto Alegre: Ulbra, 2015.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 2004.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 4. ed. Rio de Janeiro, 2005

GIBSON, J. W.; GREENWOOD, R. A.; MURPHY JR., E. F. Diferenças geracionais no local de trabalho: valores pessoais, comportamentos e crenças populares. **Journal of Diversity Management (JDM)**, v. 4, n. 3, p. 1-8, 2009.

MANNHEIM, K. **Essays on sociology and social psychology**. New York: Oxford University Press, 1953.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *In: Classics in the History of Psychology*. 1943/2022. Disponível em:
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations**: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, 1991.

APÊNDICE A - ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO (EET)

Cheio de energia *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Concentrado em minhas tarefas *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Disposto *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Distante dos meus problemas pessoais *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Focado no que estou fazendo *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Tomado por minhas tarefas *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

APÊNDICE B - ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG)

<p>Você sente que o seu supervisor é capacitado, e tem domínio total das funções* que o seu setor exerce?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor é compreensivo(a) com as suas falhas e erros*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor interessa-se e preocupa-se pelos seus sentimentos.*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor demonstra respeito pelas suas ideias.*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>Seu supervisor é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.*</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

APÊNDICE C - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADE E APRENDIZAGEM (EPOA)

<p>A sua empresa incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem e de criação de novas ideias. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa cria oportunidades de avaliar a aprendizagem que você recebe. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes dentro do trabalho. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa o estimula a colocar em ação o seu próprio potencial. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>
<p>A sua empresa lhe fornece as ferramentas para desempenhar as suas funções. *</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Discordo totalmente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo totalmente</p>

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).



Como precificar adequadamente os produtos do portfólio do negócio? Uma análise da precificação baseada no *Markup*

Analice Cassol Secretti¹

Resumo: O preço vem atuando ao longo da história como um dos principais fatores de escolha dos consumidores, alternando o seu grau de importância conforme as características intrínsecas do produto, do mercado e do ambiente macroeconômico em que está situado. Assim, muitas decisões de compras de produtos/mercadorias/serviços são tomadas com base nos seus preços (Bertó, 2013). A empresa Doces da Ana, doceria *gourmet*, com uma grande demanda de pedidos nas datas comemorativas, decidiu então investir e aprimorar os conhecimentos culinários e administrativos para dar continuidade à empresa. Desse modo, elaborou-se um estudo de seus custos e despesas para avaliar o valor de seus produtos, chegando, assim, em uma análise mais aprofundada de suas demandas em termos de proporção de entradas e saídas do negócio. Para operacionalizar a investigação, utilizaram-se as ferramentas financeiras de Equações Empresariais e o indicador de precificação *Markup* em 2 produtos pertencentes ao portfólio da empresa. A partir da análise, concluiu-se que a empresa vinha tendo prejuízo no decorrer de sua trajetória, com custos elevados e pouca saída de mercadoria. Contudo, o estudo trouxe formas de diminuir os custos e aumentar a venda dos doces, fazendo assim a lucratividade da empresa aumentar.

Palavras-chave: precificação; análise de precificação; confeitaria; *Markup*; equações empresariais.

How to properly price the products in the business portfolio? An analysis of pricing based on Markup

Abstract: Price has acted throughout history as one of the main factors of consumer choice, alternating its degree of importance according to the intrinsic characteristics of the product, the market and the macroeconomic environment in which it is located. Therefore, many purchasing decisions for products/goods/services are made based on their prices (Bertó, 2013). The company Doces da Ana, a gourmet sweet shop, with a large demand for orders on commemorative dates, decided to invest and improve its culinary and administrative knowledge to continue the company. In this way, a study of its costs and expenses was prepared to assess the value of its products, thus arriving at a more in-depth analysis of its demands in terms of the proportion of inputs and outputs of the business. To operationalize the investigation, the financial tools of Business Equations and the Markup pricing indicator were used in 2 products belonging to the company's portfolio. From the analysis, it was concluded that the company had been making losses throughout its history, with high costs and little output of goods. However, the study brought ways to reduce costs and increase the sale of sweets, thus increasing the company's profitability.

Keywords: pricing; pricing analysis; confectionery; Markup; business equations.

¿Cómo fijar el precio adecuado a los productos de la cartera de negocios? Un análisis de precios basado en Markup

Resumen: El precio ha actuado a lo largo de la historia como uno de los principales factores de elección del consumidor, alternando su grado de importancia en función de las características intrínsecas del producto, del mercado y del entorno macroeconómico en el que se encuentra. Por tanto, muchas decisiones de compra de

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: anacsecretti@gmail.com.

productos/bienes/servicios se toman en función de sus precios (Bertó, 2013). La empresa Doces da Ana, confitería gourmet, con gran demanda de pedidos en fechas conmemorativas, decidió invertir y mejorar sus conocimientos culinarios y administrativos para continuar la empresa. De esta manera, se elaboró un estudio de sus costos y gastos para evaluar el valor de sus productos, llegando así a un análisis más profundo de sus demandas en términos de la proporción de insumos y productos del negocio. Para operacionalizar la investigación se utilizaron las herramientas financieras de Ecuaciones de Negocios y el indicador de precios Markup en 2 productos pertenecientes al portafolio de la empresa. Del análisis se concluyó que la empresa había venido registrando pérdidas a lo largo de su historia, con altos costos y poca producción de bienes. Sin embargo, el estudio aportó formas de reducir costos y aumentar la venta de dulces, aumentando así la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: precios; análisis de precios; confitería; Markup; ecuaciones empresariales.

1 Introdução

A análise de preços, como o próprio nome já diz, é o estudo da precificação dos produtos e serviços de uma empresa, para descobrir se os preços praticados por ela fazem sentido ou não. Como visto no site Contaazul (2022), o qual traz assuntos relacionados à gestão empresarial e outros assuntos do meio financeiro, publicado em novembro de 2022, saber sobre seus preços é essencial para um bom desempenho da empresa; diante disso cabe primeiramente analisar os custos fixos e variáveis da empresa, podendo assim levantar o preço de venda cabível à empresa para obtenção de lucro.

Compreender os custos tidos para fabricar tal produto é o começo para que possa ser dado andamento no estudo. Outro ponto é a análise de preços no mercado que traz uma noção de quanto os consumidores estão dispostos a pagar por aquele produto. Visto isso começa o estudo de precificação referente ao produto escolhido, neste estudo será utilizado *Markup* para chegar em um preço aproximado que o produto pode ser vendido.

Tendo como problemática de várias empresas, a precificação é sempre um grande ponto de interrogação na hora de vender seus produtos sem estar perdendo dinheiro. Por isso, busca-se uma solução que possa facilitar a ordenação de custos e uma otimização na resolução das equações que estimam o preço de venda. Contudo, o artigo traz tabelas que serão de fácil compreensão para o gestor, assim colocando em prática em uma empresa de doces artesanais.

2 Conceituação da Ferramenta

Para o estudo abordado serão utilizadas as equações empresariais juntamente com o *Markup*, para chegar o mais perto possível de um resultado concreto. As equações empresariais, conforme utilizadas no estudo de Bock (2022), consistem em três fórmulas, custo, receita e lucro, das quais são acrescentados os dados do produto escolhido para que possam ser encontradas as equações que serão usadas na precificação do *Markup*.

Na fórmula de custos, em que $CT(x) = CF + CV(x)^2$, são levantados os custos fixos e variáveis, obtendo assim o custo total do produto. Já a receita, $R(x) = p \cdot x^3$, é composta pela quantidade vendida multiplicada pelo valor em que é vendido. Após o levantamento dessas duas equações pode se fazer a função lucro, $L(x) = R(x) - CT(x)^4$, a qual precisa do custo e da receita para que possa ser resolvida, visto que o lucro é a diminuição da receita pelo custo do produto.

Contudo, tendo as funções prontas, utiliza-se o *Markup* para chegar no preço de venda do produto estudado. *Markup* multiplicador, como a própria denominação, trata-se de um índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, obtém-se o preço de venda. Pode ser aplicado somente aos custos diretos, aos custos diretos mais os custos indiretos ou até mesmo sobre o custo apurado pelo método de custeio por absorção integral ou total (Yanase, 2018).

Assim, utilizando as duas ferramentas o estudo pode tomar forma e chegar ao seu resultado esperado, tendo bases legais para a consolidação de preços e sendo uma forma prática de aplicação nas empresas em geral, podendo ser executada a cada variação de custo ou mesmo fazendo uma análise para vendas futuras.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A gestão financeira é de suma importância para a empresa, visto que sem uma adequada informação gerencial a entidade acaba por fechar as portas. Conforme Gitman (1997, p. 588):

² $CT(x)$ = Custo total do produto; CF = custo fixo da empresa, referente ao produto em análise; $CV(x)$ = custo variável do produto.

³ $R(x)$ = Receita do produto; p = preço do produto; x = quantidade de produtos.

⁴ $L(x)$ = lucro do produto; $R(x)$ = receita do produto; CT = custo total do produto.

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

Contudo, ter tabelas que auxiliam no levantamento de custos otimiza muito o tempo e torna a empresa mais organizada, passando responsabilidade às pessoas. Além disso, pode-se fazer projeções para o futuro, em que se consegue ir fazendo alterações, estimando um aumento ou diminuição de custos, e estipular margens de lucros para ver qual se encaixa melhor no seu determinado valor de venda. Com isso, se consegue estimar uma projeção de futuras vendas, que é uma forma de estimar o volume de receita que a empresa espera receber em um determinado período futuro, como o próximo mês, semestre ou ano, por exemplo, como mostra na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Projeção de vendas e lucro

Mês	Quant.	Lucro
Janeiro	800	394,85
Fevereiro	300	237,9
Março	200	465,45
Abril	650	419,85
Mai	500	511,9
Junho	200	465,45
Julho	400	307,85
Agosto	550	158,35
Setembro	200	5,45
Outubro	300	237,9
Novembro	350	18,9
Dezembro	850	779,45
Total	5.300	4.003,3

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

3 Operacionalização da Ferramenta

3.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A empresa na qual será aplicada a ferramenta é uma entidade no regime de Microempreendedor Individual - MEI, sendo a proprietária a única a trabalhar no estabelecimento. A entidade abriu em 2018, começando com a produção de ovos de páscoa

apenas para aumento de renda, porém com aumento da demanda foi então aberto o MEI para poder atuar dentro das normas legais. A principal atividade da empresa é a fabricação de doces artesanais, não possuindo espaço próprio, e tendo uma sazonalidade variada durante o ano. Localizada na cidade de Faxinal do Soturno, conta com aspectos econômicos para uma possível alavanca no negócio, sendo que a cidade tem um PIB de aproximadamente R\$ 32.000,00, e também o pós-Covid que trouxe o retorno das festas e eventos.

A mesma encontrava dificuldade para elencar os custos e definir assim um preço para seus produtos. A gestão financeira era feita baseada nos preços de mercado, tendo alguns custos de mercadorias analisados e sem nenhum controle de estoque ou de estabilidade de preços nos produtos comprados. Sendo assim a entidade não sabe exatamente se tem lucro ou prejuízo, pois se baseia nos preços de fora sem saber seus custos ou produção.

Visto isso, a empresa procurou analisar de primeira mão três de seus produtos, dois tipos de docinhos, brigadeiro e beijinho, clássicos da confeitaria, com embalagens diferentes do tipo forminha de papel e uma forminha em forma de pétala que tem um custo aquisitivo maior, e também os pirulitos decorados com pasta americana, sendo montados com bolacha maria e recheados a gosto do cliente. Definidos seus instrumentos de estudo, inicia-se a análise e levantamentos dos custos.

3.2 Etapas de aplicação da ferramenta

3.2.1 Levantamento de custos

Os custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Um aspecto importante a ressaltar é que os custos são fixos dentro de determinada faixa de produção e, em geral, não são sempre fixos, podendo variar em função de grandes oscilações no volume de produção. É um custo fixo no total, mas variável nas unidades produzidas. Quanto mais produzir, menor será o custo por unidade (Crepaldi, 2009, p. 9). Desse modo na imagem a seguir observa-se o primeiro levantamento dos custos da empresa Doces da Ana:

Tabela 2 - Levantamento de custos fixos do negócio

Categoria	VALOR
Água	R\$ 15,00
Gás	R\$ 10,00
Luz	R\$ 20,00
Pró-Labore	R\$ 600,00
Internet	R\$ 50,00
Contabilidade	R\$ 20,00
Taxas e Contribuições	R\$ 64,00
Marketing	R\$ 50,00
Tarifa Mensal	R\$ 13,00
Total	R\$ 842,00
11 Tipos De Doces	R\$ 76,55

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Como visto na Tabela 2, os custos fixos da empresa são gastos essenciais para o funcionamento da empresa como energia, água entre outros listados acima. A entidade somou todos os custos e dividiu pela variedade de tipos produzidos na doceria, obtendo assim um custo fixo unitário de cada produto fabricado.

Os custos variáveis, segundo Yanase (2018, p. 44), constituem-se dos itens dos custos que guardam proporcionalidade em relação ao volume de produção. Caso a produção seja “zero”, consome-se “zero” de recursos variáveis, matérias-primas e mão de obra direta e, se a produção for de 100 unidades, serão consumidos nela o equivalente a esse volume.

Tendo seus custos especificados, a empresa parte para verificação das variáveis e análise dos mesmos. Assim, a Tabela 3, exposta a seguir, demonstra os custos variáveis dos dois tipos de docinho em análise no portfólio da empresa.

Tabela 3 - Custos variáveis dos docinhos

Materiais	Valor	Valor
Leite Condensado	0,58	0,58
Creme de Leite	0,10	0,10
Chocolate	0,05	0,05
Granulado	0,36	0,36
Renda	0,04	0,04
Forminha	0,03	0,20
Caixa	0,06	0,06
Laço	0,07	0,07
Adesivo	0,03	0,03
Total	1,31	1,49
Tipo de doce	Beijinho	Brigadeiro

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Na Tabela 3 observam-se os itens utilizados para a produção do docinho tipo 1, brigadeiro, e do docinho tipo 2, beijinho, e seus respectivos preços unitários para cada tipo de docinho. A variação que ocorre no custo variável é referente à embalagem utilizada para a entrega do produto, a utilização da forminha de pétala no brigadeiro o deixou mais caro.

Em seguida, a Tabela 4 irá apresentar o detalhamento de custos variáveis, isto é, os custos relacionados à produção do pirulito, outra categoria de doce oferecida pela empresa.

Tabela 4 - Custos variáveis do pirulito

Palito	0,35
Leite Condensado	0,08
Bolacha	0,03
Barra Chocolate	0,33
Saquinho	0,05
Caixa	0,18
Adesivo	0,30
Lço	0,23
Pasta Americana	1,25
Total	2,79

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se nas Tabelas vistas anteriormente que os custos variáveis de dois produtos produzidos pela empresa foram extraídos através da produção de 50 docinhos e 15 pirulitos, chegando assim no mais perto de seus valores. Conclui-se, assim, os custos fixos e variáveis, sendo passados agora para a precificação do produto. Nesta se usará os mesmos para obter a receita no período, sendo ela diminuída dos custos, chegando ao lucro da entidade.

3.2.2 Equações empresariais

Utilizando as funções financeiras como custo, receita e lucro, se obtém as equações para serem usadas na precificação. A estrutura financeira, como dito acima, é essencial para a empresa ter um bom funcionamento e obter uma boa lucratividade levando em consideração todos seus custos e despesas. Diante disso, a empresa elencou suas equações financeiras, como mostra a Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Equações Empresariais

Receita	$1,70x$
CT Beijinho	$76,55+1,31x$
CT Brigadeiro	$76,55+1,49x$

Receita	5x
CT Pirulito	76,55 + 2,79x

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

As equações da Tabela 5 usadas para obter a receita estimada foram com o preço antigo. Os docinhos têm uma receita igual $R(x) = 1,70 \cdot x$, o que significa que cada docinho está sendo vendido a R\$ 1,70 cada, contendo um custo fixo de R\$ 76,55. O beijinho tem um custo variável mais baixo, R\$ 1,31, visto que a matéria-prima é menor que a do brigadeiro, o qual acrescenta um produto a mais na composição da receita, fazendo com que seu custo variável seja maior, R\$ 1,49.

Sendo assim, depois da resolução de *Markup* se encontram novas equações como mostrado anteriormente. A seguir na Tabela 6 as novas equações:

Tabela 6 - Novas equações empresariais

Receita docinho	1,90x
Receita pirulito	5,50x
Custo total d1	76,55 + 1,31x
Custo total d2	76,55 + 1,49x
Custo total pirulito	76,55 + 2,79x
Lucro d1	0,59x - 76,55
Lucro d2	0,41x - 76,55
Lucro pirulito	2,71x - 76,55

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A Tabela 6 traz as equações de custo, receita e lucro montadas a partir do levantamento dos produtos usados para a fabricação dos itens estudados e analisando suas vendas. Observa-se que agora a função dos docinhos é $R(x) = 1,90x$ e do pirulito $R(x) = 5,50x$. Diante disso, a empresa aumentou os docinhos em R\$ 0,20 e os pirulitos em R\$ 0,50, mantendo os mesmos custos e aumentando a projeção de vendas como será visto no decorrer do estudo.

3.2.3 *Markup*

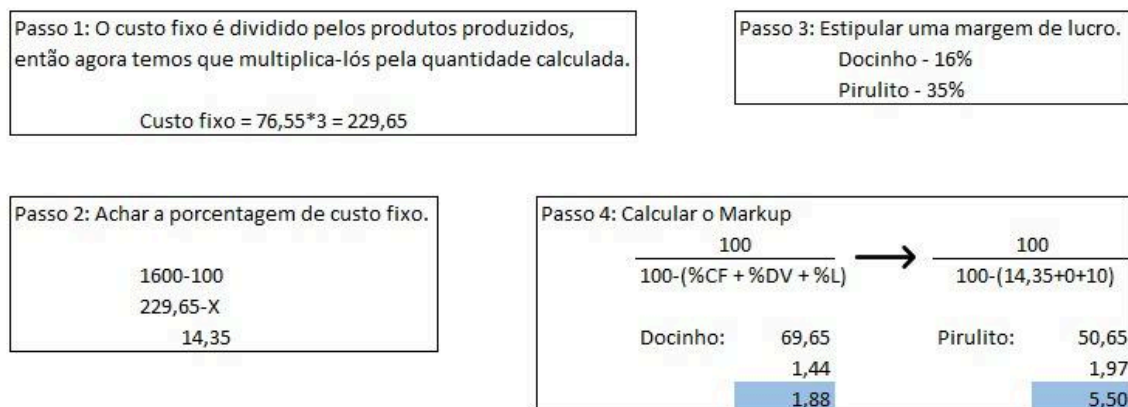
Markup é um método básico e elementar no qual, com base na estrutura de custos e despesas e do lucro desejado, aplica-se um fator marcador ou multiplicador, formando-se o preço. Dessa forma, o preço cobrirá todos os custos, despesas, impostos e terá como residual o lucro das vendas desejadas (Yanase, 2018). Ele é um dos métodos mais fáceis

para aplicação do preço em produtos, colocando uma margem de lucro junto aos custos da empresa.

A entidade optou pelo *Markup* divisor, que se trata de um índice que, apurado e multiplicado ao custo, chegará ao preço de venda por meio da fórmula $MARKUP = 100/100 - (\%CF + \%DV + \%L)^5$ (Yanase, 2018). Tendo em vista esses conceitos, analisaram-se as vendas realizadas no mês de novembro do ano de 2021 da empresa, para um levantamento de receita.

Após isso, foi então obtida a porcentagem de custo fixo referente à receita, através de uma regra de três. Com os dados da fórmula definidos, partimos para a aplicação da mesma como mostra a Figura a seguir:

Figura 7 - Aplicação de Markup



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Com base nas imagens acima, a empresa chegou a um preço estimado para seus produtos. Analisando as informações, observa-se que a margem de lucros dos pirulitos é maior que dos docinhos, pelo fato de terem um custo maior e atenderem ao preço em que já vinham sendo vendidos. Levando em consideração o preço de mercado, os dados se equivalem à concorrência, mostrando assim que os clientes podem optar por qualidade e não só por preço, já que ambas se aparentam.

Ao comparar os dados financeiros obtidos pela empresa historicamente, a empresa quase entra em prejuízo em alguns meses devido ao produto vendido com a base de custos e margem de lucro fixadas anteriormente. Quando ocorre somente a venda de docinhos no mês o lucro é menor do que quando há venda de pirulitos, o que ocasiona na diminuição de

⁵ %CF = variação do custo fixo do produto; %DV = variação das despesas variáveis do produto; %L = margem de lucro aplicada no produto.

lucro esperado, sendo que os docinhos devem ser produzidos acima de 129 e 186 unidades, respectivamente, para começar a gerar lucro à empresa. Em alguns meses as vendas chegam muito perto do ponto de equilíbrio, como no mês de setembro, por exemplo, gerando assim menor lucro à empresa.

3.2.4 Ponto de equilíbrio

Pontos de equilíbrio são importantes para que o gestor tenha uma ideia do volume de bens ou serviços a ser negociado para que as operações gerem resultados favoráveis. De um lado, as empresas auferem receitas oriundas das operações industriais, comerciais e de prestação de serviços e, em contrapartida, incorrem em custos e despesas, fixas e variáveis.

Fazendo um confronto entre esses dois grupos de contas, obtém-se o resultado, que, sendo positivo, o gráfico aponta que a empresa está operando além do ponto de equilíbrio. Se for nulo, o gráfico indicará que a empresa opera exatamente em seu ponto de equilíbrio, porém, se os resultados forem negativos, o gráfico aponta que a empresa está operando aquém de suas necessidades (Yanase, 2018).

Partindo desse princípio, a empresa Doces Da Ana trouxe suas equações para obter seus pontos de equilíbrio, como mostra a Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio			
Docinho 1	$0=1,90x - (76,55+1,31x)$	Pirulito	$0=5,50x-(76,55+2,79x)$
	$x= 129$		$x=28$
Docinho 2	$0= 1,90x -(76,55+1,49x)$		
	$x= 186$		

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Logo observa-se na Figura 2 que a empresa obtém seus pontos de equilíbrio quando atinge a marca de 129 e 186 docinhos, e 28 pirulitos, assim a empresa tende a produzir mais que esse número desejado para obter lucro. Nesse momento a entidade apresenta estabilidade produzindo essa quantia, nem lucro, nem prejuízo.

3.2.5 Análise para triplicar o lucro

O lucro é o valor resultante da receita de uma transação comercial, subtraindo os seus custos de produção. Em outras palavras, ele nada mais é do que a quantia monetária que representa a diferença entre as receitas obtidas com a venda de algum produto ou prestação de serviço, retirando todos os custos que foram necessários para produzi-lo ou comprá-lo para fazer essa intermediação (Rock Content, 2017).

Sendo assim a empresa quer triplicar seu lucro, subentende-se que basta pegar o lucro e multiplicá-lo por três, porém não funciona assim. Para triplicarmos o lucro temos que pegar a equação lucro do produto $L=R-C$, resolvê-la a partir da quantidade vendida, chegando assim no seu lucro. Após achar o resultado o multiplicaremos por três, na sequência substituí-se novamente a fórmula usando o resultado do lucro multiplicado, isolando agora o “x”, assim iremos obter a quantidade que deve ser produzida para se ter um lucro triplicado. O processo acima descrito pode ser visto na Figura 3, que segue.

Figura 3 - Lucro triplicado

Docinho 1
lucro = $0,60x - 76,55$
lucro(850) = $0,60 \cdot 850 - 76,55 = 433,45$
lucro(850) = $433,45 \cdot 3 = 1300,35$
$1300,35 = 0,60x - 76,55$
$1300,35 + 76,55 = 0,60x$
$x = 2294,83$

Pirulito
lucro = $2,71x - 76,55$
lucro(500) = $2,71 \cdot 500 - 76,55 = 1278,45$
lucro(500) = $1278,45 \cdot 3 = 3835,35$
$3835,35 = 2,71x - 76,55$
$x = \frac{3835,35 + 76,55}{2,71}$
$x = 1443,50$

Docinho 2
lucro = $0,41x - 76,55$
lucro(850) = $0,41 \cdot 850 - 76,55 = 271,95$
lucro(850) = $271,95 \cdot 3 = 815,85$
$815,85 = 0,41x - 76,55$
$x = \frac{815,85 + 76,55}{0,41}$
$x = 2176,58$

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Analisando as equações descritas na Figura 3, observa-se que cada doce tem sua receita, conseqüentemente cada um tem o seu lucro triplicado, não levando em conta os seus resultados finais para a comparação entre si. O docinho tipo 2 tem uma receita menor, o que impacta na sua produção, diferente do docinho tipo 1 que tem uma receita maior, conseqüentemente uma produção menor.

3.2.6 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – é um relatório contábil que evidencia se as operações de uma empresa estão gerando lucro ou prejuízo, considerando um determinado período de tempo. Esse relatório confronta os dados das receitas e das

despesas do negócio, mostrando o resultado líquido do seu desempenho e detalhando a real situação operacional de um negócio (Contabilizei, 2023).

Baseado nesse conceito a empresa montou uma DRE utilizando o faturamento diminuído dos seus custos, chegando assim no seu lucro líquido, e tendo também duas análises para possíveis tomadas de decisão, como mostra o Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 - DRE

Mensal	Cenário Atual	Aumentar o PV em 10%	Diminuir o CV em 10%
faturamento	2050	2255	2050
(-) total de custo variável	1258	1258	1132,2
(-) total de custo fixo	135,64	135,64	135,64
(=) lucro líquido	656,36	861,36	782,16

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Em suma, levando em consideração os resultados obtidos na Tabela 7, tendo como impacto o faturamento e duas opções de investimento, a empresa decidiu por diminuir o preço em 10% no próximo ano, esperando assim obter um lucro maior. A diminuição de preço impacta a empresa, porém é menor que diminuir os custos, pois os custos muitas vezes têm produtos que não podem ser substituídos, isto é, para manter a qualidade do produto e o respeito da empresa prefere-se manter os custos e diminuir o preço, baixando a margem de lucratividade, por exemplo.

3.3 Resultados gerados para o negócio

A ferramenta foi bem aceita e trouxe praticidade para a empresa, trazendo consigo várias informações que podem gerar novos dados para outros tipos de análises, como foi o caso de fazer uma projeção de vendas para ter uma ideia de como pode promover as vendas para atingir seus objetivos. As tabelas e imagens acima mostram também dinamicamente possíveis preços que poderiam ser vendidos os produtos, o que ajuda na tomada de decisão do gestor, trazendo para a empresa uma clareza maior referente aos negócios.

Contudo, a entidade tem por fim seguir neste modelo pelos próximos meses até que haja uma demanda maior de vendas e seja necessário aprimorar as tabelas para que possam continuar trazendo resultados positivos à empresa. Assim, a mesma pode, a partir dessas informações financeiras geradas pela análise, criar novas ferramentas para outros controles

internos, inclusive a contribuição para as demandas de outras áreas podem utilizar como base tais dados.

Como ação de médio e longo prazo, uma potencial tomada de decisão seria rever a equação do lucro e seus respectivos custos para que a venda de docinhos possa gerar um aumento no lucro da empresa da mesma forma que o pirulito demonstrou. Além disso, uma estratégia para aumento de vendas pode ser proposta por uma iniciativa de marketing, objetivando potencializar o lucro do negócio.

4 Considerações Finais

A partir do problema identificado na empresa, na dificuldade em levantar os custos e fazer a precificação correta de seus produtos, o presente relato atinge os objetivos no sentido de que conseguiu demonstrar a importância das ferramentas que foram usadas no estudo, tais como as funções empresariais para o levantamento do custeio e o *Markup* para a precificação dos produtos, melhorando assim a gestão do negócio.

Para a operacionalização das ferramentas propostas, adotaram-se as técnicas de projeção de vendas, que consistem em projetar vendas futuras tanto para um possível investimento como para uma tomada de decisão referentes ao preço e ponto de equilíbrio, o que se interliga com a projeção de vendas mostrando a partir de quantas unidades vendidas se obtém o lucro. Juntamente com essas duas técnicas, para demonstrar os dados, utilizou-se a DRE, trazendo assim uma análise de lucro ou prejuízo perante a empresa.

Tendo visto toda a análise feita neste relato, a empresa Doces da Ana observou criticamente suas tomadas de decisão para a precificação do negócio. Comparando seus preços antigos dos docinhos e pirulitos, R\$ 1,70 e R\$ 5,00, respectivamente, com os novos valores obtidos após o *Markup*, os quais são R\$ 1,90 e R\$ 5,50, foi constatado que a empresa vinha tendo prejuízo em relação às vendas, tendo um custo alto e sendo vendidos por um preço abaixo deles, o que ocasionou uma perda de lucratividade na empresa, e também a baixa produção foi outro fator que influenciou esse resultado.

Diante disso, destacam-se algumas barreiras potenciais para reprodução da sistemática de análise proposta neste estudo: i) o cuidado que o gestor deve ter com o rateio dos custos para a produção, indicando a proporção correta de gastos em cada produto; ii) a variação de marcas utilizadas como matéria-prima dos produtos pode ser um entrave para a definição de um custo padrão, exigindo que o gestor refaça seus cálculos

constantemente; iii) a consideração de que o *markup* é um indicador de precificação que deve ser utilizado como um parâmetro para a definição dos preços de venda, verificando a sua operacionalidade frente ao mercado em questão; e iv) outro aspecto importante a considerar é a necessidade de um acompanhamento contínuo das saídas que cada produto gera ao negócio, não possuir tais informações irá inviabilizar a aplicação.

Sugere-se ainda que, em complementaridade ao estudo proposto, os gestores adotem a prática de pesquisa de mercado, focando a verificação do preço adotado pela concorrência, bem como a predisposição do cliente a pagar pelo produto e a qualidade exigida pelo mesmo. Adicionalmente, o negócio, após ter compreendido a sua estrutura financeira, necessita desenvolver um orçamento empresarial com o intuito de fixar metas para determinado período, no que se refere à quantidade de produção, de venda, de desembolsos (gastos com a operação e possíveis investimentos) e de lucro. Além disso, o gestor deve se preocupar com a contínua otimização dos custos, buscando diminuir o custo gerado pelos produtos, a partir de investimentos em equipamentos e em processos que aprimorem a produção.

Referências

ANÁLISE DE PREÇOS: COMO ESSA FERRAMENTA ALAVANCA SUAS VENDAS?.
In: **Blog ContaAzul**. 2022. Disponível em:
<https://blog.contaazul.com/analise-de-precos-como-essa-ferramenta-alavanca-suas-vendas>.
Acesso em: 14 de dezembro de 2022.

BERTO, D. J.; BEULKE, R. **Precificação**: sinergia do marketing e das finanças. 1. ed. Editora Saraiva, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183735/>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2023.

BOCK, A. L. Como aprimorar a geração de lucro? A estruturação financeira como base para a tomada de decisão no segmento do agronegócio do tabaco e da soja. **Revista Saber Humano**, v. 12, n. 20, p. 68-82, 2022. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/528>.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CIDADES E ESTADOS – FAXINAL DO SOTURNO. *In:* **IBGE**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/faxinal-do-soturno.html>. Acesso em: 24 de novembro de 2022.

CONTABILIZEI. **O que é a DRE e para que serve.** 2023. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-dre-para-que-serve/>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2023.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: UMA GARANTIA DE DIFERENCIAÇÃO DA COMMODITY PARA OS CONSUMIDORES. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/288.pdf>. Acesso em: 03 de novembro de 2022.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Habra, 1997.

LUCRO. *In:* **Rock Content.** 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-lucro/>. Acesso em: 24 de novembro de 2022.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; *et al.* **Administração Financeira.** Editora Saraiva. Grupo A, 2015. *E-book.* ISBN 9788580554328. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554328/>. Acesso em: 21 dez. 2023.

YANASE, J. **Custos e formação de preços.** 1. ed. 2018. *E-book.* Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450257/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2023.



Como utilizar a DRE para fornecer suporte à tomada de decisão empresarial e direcionar a composição financeira de um negócio

Alerhandra Cunha Pentiado¹

Resumo: No atual contexto em que as empresas surgem e se desenvolvem, nota-se que há falta de gestão nas decisões empresariais, além da carência de um bom método de composição financeira. Frente a isso, as empresas necessitam de auxílio referente a quais métodos se utilizam para um crescimento organizacional. Assim, surge o questionamento apresentado neste estudo: Como fornecer suporte à tomada de decisões e direcionar a composição financeira? Para isso, selecionou-se uma ferramenta chamada Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) que tem como foco auxiliar e desenvolver empresas com uma entrega de resultados. Desse modo, com o intuito de aprimorar este processo, se viu a necessidade de efetuar pesquisas no mercado observando como o número de empreendedores no Brasil sem conhecimento financeiro se faz presente atualmente e, para isso, se dividiu o processo em tópicos, trazendo levantamento de custos, precificação do produto e construção da ferramenta DRE e assim levar para dentro de uma pequena empresa, efetuando o cálculo sobre um produto específico, sobre o qual foram levantados objetivos e metas mensais. Por fim, expõem-se os resultados alcançados com a aplicação da ferramenta que, a partir do desenvolvimento da DRE, otimizou as tarefas, facilitando a identificação de fragilidades dos custos e trazendo, assim, fortificação ao negócio. Dessa forma, contribui-se para que não só a empresa seja trabalhada, mas, como outras, veja que a partir de um método financeiro pode se satisfazer o âmbito organizacional de uma organização.

Palavras-chave: DRE; tomada de decisão; empresa.

How to use the DRE to support business decision-making and direct the financial composition of a business

Abstract: In the current context in which companies emerge and develop, it is noted that there is a lack of management in business decisions, in addition to the lack of a good method of financial composition. Faced with this, companies need help regarding which methods are used for organizational growth. Thus, the question presented in this study arises: How to provide support for decision-making and direct the financial composition? To this end, we selected a tool called Financial Statements of Income (DRE) that focuses on helping and developing companies that deliver results. Therefore, with the aim of improving this process, we saw the need to carry out research in the market, observing how the number of entrepreneurs in Brazil without financial knowledge is currently present and, to this end, the process was divided into topics, bringing together a survey of costs, product pricing and construction of the DRE tool and thus take it into a small company, carrying out the calculation under a specific product, for which monthly objectives and targets were raised. Finally, the results achieved with the application of the tool are presented, which, based on the development of the DRE, optimized tasks, facilitating the identification of cost weaknesses, thus strengthening the business. In this way, it helps not only the company being worked on, but also others, to see that using a financial method, the organizational scope of an organization can be satisfied.

Keywords: DRE; decision making; company.

Cómo utilizar el DRE para apoyar la toma de decisiones empresariales y dirigir la composición financiera de una empresa

¹ Bacharelada em Administração (AMF). E-mail: alerhandrapentiado@gmail.com.

Resumen: En el contexto actual en el que surgen y se desarrollan las empresas, se advierte que existe una falta de gestión en las decisiones empresariales, además de la falta de un buen método de composición financiera. Ante esto, las empresas necesitan ayuda respecto a qué métodos se utilizan para el crecimiento organizacional. Surge así la pregunta que se presenta en este estudio: ¿Cómo brindar apoyo a la toma de decisiones y orientar la composición financiera? Para ello, seleccionamos una herramienta llamada Estados Financieros de Resultados (DRE) que se enfoca en ayudar y desarrollar empresas que entreguen resultados. Por lo tanto, con el objetivo de mejorar este proceso, vimos la necesidad de realizar una investigación de mercado, observando cómo actualmente está presente el número de emprendedores en Brasil sin conocimientos financieros y, para ello, se dividió el proceso en temas, reuniendo elaborar un levantamiento de costos, precios de productos y construcción de la herramienta DRE y así llevarlo a una pequeña empresa, realizando el cálculo bajo un producto específico, para lo cual se plantearon objetivos y metas mensuales. Finalmente, se presentan los resultados alcanzados con la aplicación de la herramienta que, a partir del desarrollo del DRE, optimizó tareas, facilitando la identificación de debilidades de costos, fortaleciendo así el negocio. De esta manera, ayuda no sólo a la empresa en la que se trabaja, sino también a otras personas, a ver que mediante un método financiero se puede satisfacer el alcance organizativo de una organización.

Palabras clave: DRE; toma de decisiones; empresa.

1 Introdução

O número de empreendedores estabelecidos à frente de um negócio no Brasil obteve grande crescimento no ano de 2021, aumentando o número de negócios com mais de 3 a 5 anos no país. Segundo o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (SEBRAE, 2022), maior pesquisa de empreendedorismo do mundo realizada pelo Sebrae em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), esse avanço foi de 1,2% do ano de 2020 para 2021. Esta taxa de empreendedorismo, por necessidade, é composta por empreendedores nascentes, os quais pensam em abrir um negócio ou já o fizeram em até três meses e também pelos novos empreendimentos, que possuem um negócio entre três meses e 3 a 5 anos.

Ademais, ainda segundo o relatório mencionado, os empreendedores nascentes apresentam um recorde desde o ano de 2020, com uma taxa de 10,2%, o que evidencia que existem diversas pessoas buscando o empreendedorismo como alternativa de ocupação, seja de uma maneira formal ou informal. Porém, entre os novos empreendimentos, houve uma queda de 2,4% de 2020 para 2021, o que demonstra que uma parte dos empreendedores que abriram um negócio nos últimos anos não conseguiu se manter. Segundo o presidente do Sebrae, Carlos Melles (SEBRAE, 2022), parte dos

empreendedores que abriram uma empresa nos últimos anos conseguiu sobreviver à pandemia, o que deve ser visto como um ponto positivo, que pode ser reflexo de medidas como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Pronampe.

Frente ao contexto econômico, pode-se verificar que o empreendedorismo contribui cada vez mais para a geração de riqueza do país, evidenciando a necessidade de compreensão mais aprofundada em termos da gestão desenvolvida. Tal movimento aponta resultados positivos e negativos referente ao método que se utiliza para gerir os novos negócios. De acordo com Gonçalves e col. (2020), deve-se salientar que no Brasil há um número expressivo de empreendimentos que surgem de modo forçado por conta da falta de postos de trabalho existentes no mercado, tornando o país um dos líderes em iniciativa de novos negócios por diferentes camadas da sociedade.

Como consequência desse fato, surge a carência de conhecimento pelos novos empreendedores, tornando esse aspecto uma fragilidade muito comum nas pequenas empresas que se integram no mercado. Ao analisar esses empreendimentos, percebe-se que, na maior parte das vezes, os novos empresários não dispõem da qualificação gerencial adequada para conduzir o negócio de maneira sustentável. Assim, uma tarefa que passa a ser essencial consiste, inicialmente, na compreensão do processo de administração que inclui atividades de comercialização, produção e/ou prestação de serviços e gerenciamento de pessoas, além da necessidade de manter foco no controle financeiro, que é considerado uma prioridade.

A limitação de quem está iniciando no meio empresarial consiste na difícil tarefa do empreendedor em relacionar as informações financeiras e contextualizá-las com a realidade empresarial e, assim, autenticar a tomada de decisões. O núcleo de todo o negócio é obter lucro por meio da capacidade de ajudar pessoas a realizarem o que desejam. Não adianta obter os melhores produtos se eles não ajudam as pessoas a conseguir o que elas querem ter por meio deles. O sistema de negócio é um conjunto de processos bem ajustados, organizados e consistentes que produzem e entregam produtos e serviços que atendem às necessidades e desejos reais dos clientes. Desse modo, um empreendimento que proporciona lucros é um sistema lucrativo, no qual a sobrevivência e lucratividade dos nossos negócios dependem diretamente desse conceito (Marconatto, 2018).

Entre as decisões financeiras de uma empresa, pode-se tomar como exemplo um dos fatos que mais corrompem e fazem com que as empresas não consigam seguir adiante: o método de precificação dos seus produtos/serviços, em que um preço incorreto coloca a empresa em risco. Conforme o SEBRAE (2016), identificar qual é o valor que gera competitividade, atratividade e lucratividade para o negócio é fundamental para alavancar seus propósitos. Pois ao estabelecer um preço incorreto, a empresa irá perder desempenho e, assim, é evidente que as estratégias de precificação têm uma influência muito grande nos lucros de uma empresa.

Sob essa perspectiva, surge a seguinte problemática para investigação: com o intuito de fornecer um suporte à tomada de decisão empresarial, quais técnicas de análise financeira podem ser adotadas por novos empreendimentos? Para responder ao questionamento que norteia este trabalho, o objetivo fixado consiste em propor uma ferramenta de análise financeira que dê suporte à tomada de decisão empresarial, indicando de forma simples como está constituído o negócio e como deve ser direcionada a composição financeira dele.

Com isso, os erros mencionados anteriormente podem ser evitados pelos gestores que prezam pela sustentabilidade econômica do negócio e longevidade da sua atividade no mercado. Para superar essas dificuldades, o presente estudo irá destacar um conjunto de ações que podem auxiliar os novos empreendedores a alcançar seus objetivos de negócio, focando na tradução da composição dele em uma estrutura financeira de fácil compreensão baseada em ferramentas da área financeira e contábil.

Uma ferramenta bastante tradicional para poder ter uma compreensão objetiva sobre a estrutura financeira de determinado negócio é chamada de Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), que pode ser utilizada para auxiliar o desempenho econômico e se baseia no regime de competência. Segundo o site Remessa Online, a maior plataforma brasileira para envio e recebimento de dinheiro do exterior, o relatório DRE é um documento elaborado anualmente por determinada empresa, especificando como foram os resultados do ponto de vista contábil e patrimonial. Todavia, normalmente ele é feito em formato de planilha para facilitar a inclusão e avaliação das informações. Com isso, pode-se dizer que a DRE busca entregar, da maneira mais fácil possível, informações referentes a receita, despesas, investimentos, custos e provisões de determinada empresa.

2 Conceituação da Ferramenta

Com foco em trazer um conhecimento teórico sobre a ferramenta aplicada, primeiramente é apresentado o conceito da DRE e também quais passos devem ser seguidos para sua construção de acordo com as etapas para o mapeamento. No segundo tópico, é relatado como a DRE deve ser estruturada mediante uma empresa.

2.1 DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil que evidencia se as operações de uma empresa estão gerando lucro ou prejuízo, considerando um determinado período de tempo. É feita junto com o Balanço Patrimonial, e deve ser assinada por um contador habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e ter esse controle também é essencial para o sucesso do negócio (Torres, 2022).

De acordo com a Lei 6.404/1976, Artigo 187 (e sua modificação pela Lei 11.638/2007), os dados detalhados na demonstração devem ser conforme a Figura 1.

Figura 1 - Informações contidas na DRE



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

A sequência de informações contidas na DRE, conforme Figura 1, seguem um padrão quando feitas para cumprimento legal, independentemente do porte ou da natureza do negócio.

2.2 Funcionalização da DRE nas empresas

Conforme Torres (2022), a DRE é utilizada nas empresas de forma eficaz, em que aprender a fazer a leitura da DRE faz com que se visualize a saúde da organização com maior facilidade e precisão, auxiliando a tomar decisões e tendo dados confiáveis para saber se está no momento de cortar gastos ou usar o lucro para investir no negócio. Com isso, vários cálculos devem ser considerados na hora de fazer a DRE, divididos em alguns passos, conforme Figura 2.

Figura 2 - Funcionalização da DRE nas empresas

Funcionalização da DRE nas empresas
Receita bruta de vendas e serviços prestados
(-) Deduções da receita bruta
(-) Custo das mercadorias e serviços prestados
(=) Lucro bruto do período
(-) Despesas operacionais
(-) Despesas financeiras
(=) Resultado final do exercício

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Além das informações contidas na Figura 2, pode-se detalhar melhor cada tópico citado, conforme será discutido na sequência.

Receita de vendas: Compreende todas as vendas realizadas pela empresa, seja de produtos ou serviços. Não devem ser lançadas na receita apenas as vendas com entrada de dinheiro em caixa, o conceito de receita se remete à prestação efetiva do serviço ou venda da mercadoria.

Deduções da receita bruta e impostos: São detalhadas todas as tributações que incidem nas vendas, como a DAS, ICMS, ISS, entre outras. Aqui também temos o conceito da incidência e não do pagamento, ou seja, serão escrituradas na DRE todos os impostos devidos, independente de terem sido pagos ou não.

Custos de venda: Implicam em todo o valor investido para comprar e vender a mercadoria que será revendida ou para prestar o serviço ao cliente.

Lucro Bruto: Equivale à receita líquida menos os custos.

Despesas operacionais: Se refere aos gastos essenciais para que o negócio consiga operar. São os custos referentes ao funcionamento da empresa como: pagamento de funcionários, aluguel, impostos, contas de água e luz, etc.

Despesas financeiras: São multas e juros pagos por atraso no recolhimento de impostos e fornecedores e despesas bancárias para manutenção de serviços, etc.

Resultado do exercício: É o lucro ou prejuízo apurado após o lançamento de todas as receitas e despesas elencadas acima. Tendo lucro, esse poderá ser distribuído aos sócios ou acionistas e ser declarado em seus respectivos IRPFs.

3 Importância da Ferramenta para a Gestão de Pequenas Empresas

A DRE nas pequenas empresas contém uma demonstração e alocação de forma mais detalhada e depende de diversos detalhes que se precisa analisar para identificar em qual dos grupos direciona o lançamento. Com os grupos determinados e com as contas alocadas em seus devidos grupos, é possível saber como apurar o lucro ou prejuízo da empresa. Sendo assim, realizando a DRE para pequenas empresas, é possível obter muitos benefícios que acarretarão lucratividade e otimização do tempo, analisando-se os dados para obter seus rendimentos (OMIE, 2022).

Dessa maneira, pode-se passar a visão geral e controle da área financeira da empresa, tendo garantia da saúde financeira, evitando falhas, oferecendo dados importantes para decisões mais assertivas, ajudando a identificar as fraquezas e a tomar medidas de prevenção a tempo e um grande auxílio na análise do desempenho do gestor, referente aos resultados. Todavia, pode demonstrar, pelos seus resultados, diversas outras questões que vão auxiliar a gerenciar o negócio.

A análise inicial que pode ser feita via DRE, segundo OMIE (2022), é uma análise vertical, ou seja, verifica quanto cada linha da DRE representa em relação à receita. E isto é considerável para que se possa direcionar o processo de criação de preço de venda, pois, com esse dado, é possível ter uma ideia de como o lucro vai se comportar, e se os valores serão suficientes para suprir as necessidades da empresa.

A segunda análise que pode ser feita com a DRE é a evolução dos resultados da empresa, ou seja, uma comparação entre um ano e outro. Assim, consegue-se identificar se a empresa está crescendo ou não, e se as decisões estratégicas estão surtindo o efeito esperado. Neste tópico, pode-se verificar se os custos e despesas estão se mantendo, crescendo ou, até mesmo, diminuindo.

Além dessas duas análises, a DRE combinada com o balanço pode gerar diversos índices financeiros estratégicos da empresa, apontando algo divergente que precise de atenção, possibilitando que alguma decisão seja tomada de forma rápida e assertiva, para não ter grandes impactos no final do período na obtenção do resultado.

4 Operacionalização da Ferramenta

Com a operacionalização da DRE, é possível visualizar a saúde do negócio com maior facilidade e precisão. Assim, na hora de tomar decisões, tem-se dados confiáveis para saber se está no momento de cortar gastos com algo específico ou se é possível usar o lucro para investir ainda mais no negócio. Para exemplificar, a ferramenta será aplicada em uma pequena empresa que trabalha com artigos personalizados, a qual irá utilizar a DRE em um produto específico, que será caneca. Por meio deste, irá iniciar um levantamento geral, tornando o processo ainda mais prático, sistematizado nas seguintes etapas: i) levantamento de custos, ii) precificação do produto e iii) construção da DRE.

4.1 Levantamento de custos

Segundo Reis (2018), o levantamento de custos pode ser uma ferramenta essencial para as empresas que procuram ter um acompanhamento mais próximo de suas despesas de modo geral. São suas funções: ter maior controle sobre as quantidades de produtos produzidos, ter metas de custos para um determinado período e criar sistemas de controle de custos que permitam a realização de análises. De maneira geral, com as informações fornecidas pelos custos, é possível controlar de maneira mais eficiente as despesas, o que ajuda nas tomadas de decisões.

Com isso, pode-se iniciar o levantamento de custos do produto em questão, a caneca. E, desta forma, salientam-se os tipos de gastos levantados: o “Custo das mercadorias e serviços prestados (custos variáveis do produto)”, que consiste no valor investido para comprar/vender a mercadoria que será revendida; e as “Despesas operacionais (despesas fixas da empresa)”, que contemplam o valor gasto essencialmente para conseguir operar. No caso, todos os gastos referentes ao funcionamento de uma empresa. Desta forma, a Tabela 1 detalha os custos inerentes ao negócio.

Tabela 1 - Levantamento de Custos

Levantamento de custos		
Tipos de gastos	Especificação	Preço
Custo das mercadorias e serviços prestados	Caneca	R\$ 4,20
	Personalização	R\$ 0,80
	TOTAL	R\$ 5,00
Despesas operacionais	MEI	R\$ 61,00
	Luz e internet	R\$ 80,00
	Salário	R\$ 1.000,00
	TOTAL	R\$ 1.141,00

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Conforme a Tabela 1 apresentada, são descritos os tipos de gastos que a empresa em questão contém, dividindo as especificações de quais são, mostrando como se é composto, assim auxiliando na análise direta. Desta forma, é feito um levantamento coerente para o restante do estudo que tem como intuito, a partir dos levantamentos dos custos, a precificação dos produtos, como será visto na próxima seção, 4.2 “Precificação do produto”.

4.2 Precificação do produto

De acordo com Coutinho (2020), uma má precificação pode acabar extinguindo o lucro e colocando o negócio em uma posição muito desconfortável em relação ao fluxo de caixa. Justamente por isso, é extremamente necessário aprender a precificar o produto da forma adequada. Uma vez que se esteja ciente da importância, necessita-se falar de uma maneira mais detalhada sobre os aspectos que fazem da precificação de produtos algo essencial, como: sobrevivência do negócio, maximização de lucros e faturamento e crescimento de vendas.

Dessa maneira, será trabalhado com três possibilidades, sendo elas: cenários pessimista, moderado e otimista. Serão abordados três formatos de estudo, utilizando como método de precificação o *Markup*, por meio do qual, segundo Silva (2020), é possível obter o preço de venda de seu produto. Para chegar nessa etapa, basta multiplicar o valor do custo unitário de venda pelo índice *Markup*. Na Figura 3, segue a fórmula do *Markup*:

Figura 3 - Fórmula do Markup

MARKUP
$\frac{100}{100 - (\%CF + \%DV + \%L)}$

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Desse modo, as informações as quais serão utilizadas para construção do *Markup*, diante do negócio em análise, compreendem o seguinte panorama atual: 30 unidades de canecas vendidas ao mês; preço atual do produto que é considerado R\$ 15,00, o qual foi proposto de acordo com o preço praticado pelo mercado e concorrentes; custo variável do produto de R\$ 5,00; e custos fixos (despesas operacionais) de R\$ 1.141,00. Destaca-se que os custos fixos foram rateados pela quantidade de produtos da empresa, que nesse caso são dez, para poder determinar o valor unitário.

Adicionalmente, destaca-se que para o desenvolvimento dos cenários de previsão de receita se faz necessário ter à disposição a Receita, a qual é resultante do preço de venda unitário multiplicado pela quantidade vendida, que neste estudo será calculado referente a 1 mês de vendas do produto. Na Figura 4, consta a fórmula da Receita:

Figura 4 - Fórmula da Receita

RECEITA
$\text{Receita} = \text{Preço de venda} \times \text{Quantidade}$

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Na sequência, serão apresentados os cálculos do *Markup* para três cenários possíveis no negócio: pessimista, moderado e otimista.

I. Cenário Pessimista

Sob esse viés, pode-se trazer uma margem de lucro de 30%, que será utilizada na construção do *Markup*, ferramenta que será adotada para determinar um preço ideal ao

produto, contemplando a possibilidade de um cenário pessimista se concretizar. O Quadro 1 apresenta a composição do cálculo do *Markup*.

Quadro 1 - Cálculo do *Markup*

RECEITA
Receita = 15 x 30 Receita = 450

Porcentagem do Custo fixo
$\text{CFT} = \frac{1141,00}{10} - 100\%$ CFT = 114,10
$450 \text{ --- } 100\%$ $114,10 \text{ --- } X$ X = 25,35 %

MARKUP
$\frac{100}{100 - (25,35 + 0 + 30)}$ = 2,23
$\text{CV} = 5,00 \times 2,23$ PREÇO = 11,15

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Segundo o Quadro 1, apresentado anteriormente, foi efetuado o Cálculo do *Markup* com uma margem de lucro de 30%, a qual é considerada em um cenário pessimista, comparada ao preço atual já utilizado pela empresa. Sendo o preço atual: R\$15,00, e conforme o cálculo com a margem de 30%, o preço fica R\$ 11,15. Desta forma, este ponto demonstra que, em um cenário pessimista, faria com que a organização obtivesse menos lucro do que o recebido nos momentos atuais.

II. Cenário Moderado

Neste cenário, se traz uma margem de lucro de 40%, que será utilizada na construção do *Markup*, método que será utilizado para se criar um preço ideal ao produto, com viés moderado. O Quadro 2 apresenta a composição do cálculo do *Markup*.

Quadro 2 - Cálculo do Markup

RECEITA
Receita = 15 x 30 Receita = 450

MARKUP
$\frac{100}{100 - (25,35 + 0 + 40)}$ $= 2,88$ CV = 5,00 X 2,88 PREÇO = 14,40

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

De acordo com o Quadro 2, apresentado anteriormente, foi feito o cálculo do Markup com uma margem de lucro de 40%, que é integrada ao cenário moderado. Comparando o preço atual já utilizado pela empresa que é R\$ 15,00 com a margem de 40%, em que o preço é de R\$ 14,40, é notável a identificação de algo muito parecido. Sendo assim, esse fato mostra que o cenário moderado já é utilizado, visto que o preço é muito próximo ao já existente.

III. Cenário Otimista

Neste tópico, é levantada uma margem de lucro de 50%, que é utilizada na construção do Markup, método que será usado para se criar um preço ideal ao produto, com viés otimista. O Quadro 3 apresenta a composição do cálculo do Markup.

Quadro 3 - Cálculo do Markup

RECEITA
Receita = 15 x 30 Receita = 450

Porcentagem do Custo fixo
$CFT = \frac{1141,00}{10} - 100\%$ $CFT = 114,10$ $450 \text{ --- } 100\%$ $114,10 \text{ --- } X$ $X = 25,35 \%$

MARKUP
$\frac{100}{100 - (25,35 + 0 + 50)}$
$= 4,05$
$CV = 5,00 \times 4,05$
$\text{PREÇO} = 20,25$

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Conforme o Quadro 3 destacado, foi concretizado o cálculo do *Markup* com uma margem de lucro de 50%, a qual é considerada em um cenário otimista, comparada ao preço atual já utilizado pela empresa. Sendo o preço atual R\$ 15,00 e conforme o cálculo com a margem de 50% o preço fica R\$ 20,25. Assim, esse indicador mostra que um cenário otimista faria com que a organização obtivesse mais lucro do que o recebido nos momentos atuais.

Dessa forma, com três possibilidades de margem de lucro, pode-se observar cenários bem relevantes. Atualmente a empresa encontra-se em um momento moderado, pois a caneca contém um preço de R\$ 15,00, de acordo com o que os concorrentes têm em vista. Assim, pode-se salientar que nos ambientes destacados o produto consegue ter três tipos de preço, sendo:

- Pessimista: R\$ 11,15
- Moderado: R\$ 14,40
- Otimista: R\$ 20,25

Entretanto, caso queira aumentar a margem de lucro, ainda assim, pode-se conquistar um lucro maior acima do produto.

4.3 Construção da DRE

Para a construção da DRE, conforme o tópico anterior, também serão utilizados os três cenários: pessimista, moderado e otimista. Os quais deverão seguir os passos da DRE,

que devem conter os tópicos abaixo, nos quais serão salientados o que a empresa do estudo contém ou não.

Receita bruta de vendas e serviços prestados: A receita irá alterar nos três cenários, conforme os preços de venda.

Deduções da receita bruta: A empresa não contém.

Custo das mercadorias e serviços prestados: É o custo variável do produto em questão.

Lucro bruto do período: Será encontrado no exercício.

Despesas operacionais: Seriam os custos fixos da empresa.

Despesas financeiras: A empresa não contém.

Dessa maneira, a DRE montada irá conter apenas os dados os quais a empresa tem em conta. Sendo assim, primeiramente serão apresentados os cálculos das três receitas em questão no Quadro 4:

Quadro 4 - Receitas dos Cenários pessimista, moderado e otimista

RECEITA - Cenário Pessimista
Receita = $11,15 \times 30$ Receita = 334,50

RECEITA - Cenário Moderado
Receita = $14,4 \times 30$ Receita = 432,00

RECEITA - Cenário Otimista
Receita = $20,25 \times 30$ Receita = 607,50

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Com as receitas feitas, pode-se efetuar a construção da DRE, conforme abaixo, na Tabela 2:

Tabela 2 - DRE - Canecas

DRE - Canecas					
	Cenário Pessimista		Cenário Moderado		Cenário Otimista
Preço unitário	R\$	11,15	R\$	14,40	R\$ 20,25
(-) Custo variável unitário	R\$	5,00	R\$	5,00	R\$ 5,00
(=) Lucro bruto unitário	R\$	6,15	R\$	9,40	R\$ 15,25
Receita bruta de vendas e serviços prestados	R\$	334,50	R\$	432,00	R\$ 607,50
(-) Custo das mercadorias e serviços prestados	R\$	150,00	R\$	150,00	R\$ 150,00
(=) Lucro bruto do período	R\$	184,50	R\$	282,00	R\$ 457,50
(-) Despesas operacionais	R\$	114,10	R\$	114,10	R\$ 114,10
(=) Resultado final do exercício	R\$	70,40	R\$	167,90	R\$ 343,40

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Conforme a Tabela 2, é apresentada a DRE dos três cenários: pessimista, moderado e otimista. Nesses casos, contém, além da ferramenta, os seus preços, custos e lucros unitários para também facilitar o cálculo do ponto de equilíbrio. Assim, nela também são descritos de forma clara e objetiva todos os passos que a empresa em questão obtém, trazendo assim um resultado positivo.

Além da apresentação da DRE, para poder complementar de forma clara, trazem-se os pontos de equilíbrio dos três cenários, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Ponto de equilíbrio dos cenários pessimista, moderado e otimista

PONTO DE EQUILÍBRIO - Cenário Pessimista
Custo fixo / lucro bruto 114,10/6,15 Ponto de equilíbrio = 18,55

PONTO DE EQUILÍBRIO - Cenário Moderado
Custo fixo / lucro bruto 114,10/9,40 Ponto de equilíbrio = 12,13

PONTO DE EQUILÍBRIO - Cenário Otimista
Custo fixo / lucro bruto 114,10/15,25 Ponto de equilíbrio = 7,48

Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Destaca-se a apresentação do Quadro 5, em que constam os cálculos do ponto de equilíbrio dos três cenários trabalhados. Por sua vez, traz de modo objetivo os pontos de equilíbrio conforme o cenário encontrado. Assim, pode-se analisar que, de acordo com o

crescimento do cenário positivo, vindo de pessimista, moderado e otimista, o ponto de equilíbrio diminui, isso tendo-se em conta a diferença do lucro bruto que se altera conforme o cenário melhora.

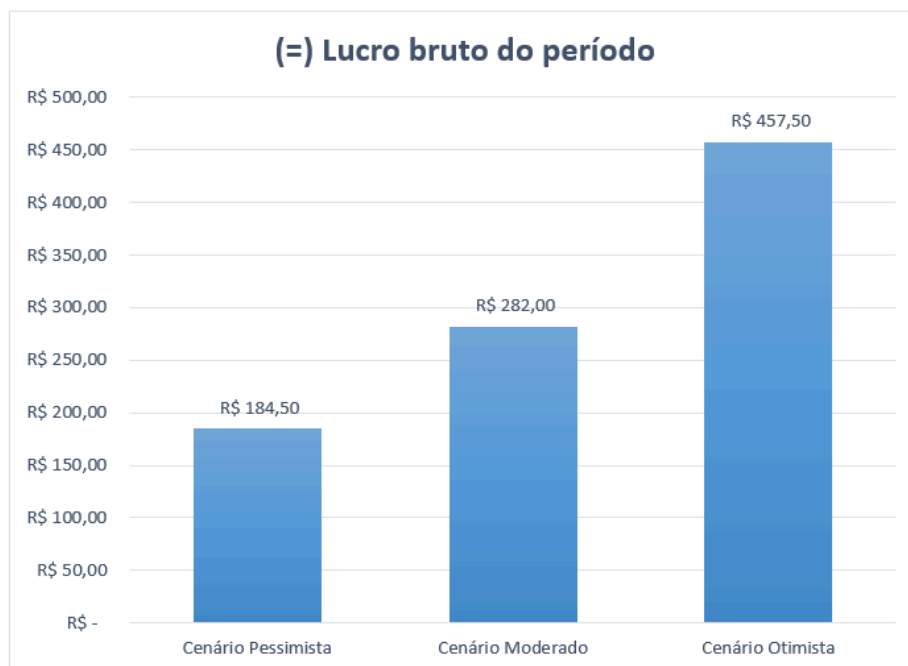
5 Resultados e Considerações Finais

Considera-se que a ferramenta auxiliou no crescimento da empresa, tendo em vista o desempenho obtido por ela. Conforme visto, a empresa em questão utilizada para os cálculos não possuía uma meta de vendas específica e utilizava o valor de venda conforme o que era abordado pelos concorrentes. Com a construção da DRE, pode-se ter três cenários diferentes, pode-se observar o que não se deve chegar (pessimista), o que se está (moderado) e o que se pode chegar (otimista), tendo como foco uma margem de lucro.

Ademais, o estudo da DRE traz como impacto na empresa o anseio de buscar efetuar este método em outros produtos, visto que contém dez categorias, e se aplicou em uma delas. Porém, tendo essa aplicabilidade, é possível construir uma meta de vendas mensal e, juntamente com isso, uma variação de custos e despesas. Além disso, é visto que a precificação tem uma influência muito grande nos lucros de uma empresa, conforme já visto anteriormente.

Deste modo, é importante destacar o crescimento do lucro bruto do período, conforme os cenários trabalhados. Por meio deles, é nítido destacar o crescimento considerável, conforme a margem de lucro aplicada aumenta. Para melhor entendimento, segue a Figura 5:

Figura 5 - Lucro Bruto do período



Fonte: Elaborada pela autora (2022), com base na Lei 6.404/1976, Artigo 187.

Sob essa perspectiva, é visto que a problemática da investigação, que continha o intuito de fornecer um suporte à tomada de decisão empresarial e mostrar técnicas de análise financeira para empresas, foi solucionada com sucesso. Visto o objetivo fixado que consistiu em propor uma ferramenta de análise financeira que dê suporte à tomada de decisão empresarial, sendo direcionada a composição financeira do negócio, resultado o qual a DRE traz neste estudo. Sua aplicabilidade fez com que se alterasse o método de desenvolvimento das finanças, auxiliando em como a gestão toma as decisões referentes à escolha de um preço do produto e até mesmo na separação de suas categorias. Com isso, é considerável persistir com a aplicação da ferramenta em outras áreas da empresa e, assim, utilizar em outras também, levando assim este método para várias áreas, facilitando a vida dos empreendedores.

Referências

COUTINHO. **Entenda porque fazer uma precificação de produtos adequada traz resultado para o seu negócio.** 7 de fevereiro de 2020, Brasil. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/precificacao-de-produtos>. Acesso em: dezembro de 2022.

FLASH EXPENCE. **O que são despesas operacionais e administrativas? Entenda de maneira fácil e rápida.** 12 de fevereiro de 2022. Brasil. Disponível em: <https://expenseon.com/gestao-de-despesas/despesas-operacionais-e-administrativas/>. Acesso em: dezembro de 2022.

GONÇALVES e col. **Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração dos Fluxos de Caixa: um estudo quanto a acessibilidade em empresas de pequeno porte.** Revista de Ciências Contábeis. 2019. Brasil. Disponível em: <file:///C:/Users/Samsung/Downloads/9842-Texto%20do%20Artigo-38106-1-10-20200515.pdf>. Acesso em: outubro de 2022.

MARCONATTO, D. **O livro do lucro.** 2018. Brasil. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/1M_hPI9LMNWOCc-5ESOPB6WQAY6KsfWqR. Acesso em: outubro de 2022.

REIS. **Contabilidade de custos:** entenda a importância desse tema. 08 de outubro de 2018. Brasil. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/contabilidade-custos/>. Acesso em: dezembro de 2022.

REMESSA ONLINE. **Tudo sobre DRE – Demonstração do Resultado do Exercício.** 2022. Brasil. Disponível em: <https://www.remissaonline.com.br/blog/tudo-sobre-dre-demonstracao-do-resultado-do-exercicio/>. Acesso em: outubro de 2022.

SEBRAE. **Pesquisa GEM:** Aumenta o número de negócios com mais de 3,5 anos no país. 2022. Brasil. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/03/sebrae-empendedorismo-24mar2022.pdf>. Acesso em: outubro de 2022.

SEBRAE. **Os riscos de um preço errado no seu produto.** 2016. Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/preco-errado-produto>. Acesso em: outubro de 2022.

SILVA. **O QUE É E COMO CALCULAR MARKUP DE PRODUTOS.** *In: Clube do Trade.* 22 de abril de 2020. Brasil. Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/calcular-markup-de-produtos/>. Acesso em: dezembro de 2022.

TORRES. **O que é DRE na Contabilidade? Como Fazer e qual sua Importância no Sucesso de uma Empresa?** *In: Blog Contabilizei.* 11 de outubro de 2022. Brasil. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-dre-para-que-serve/#:~:text=fazer%20um%20DRE%3F-,O%20que%20%C3%A9%20o%20DRE%3F,um%20determinado%20per%20o%20tempo>. Acesso em: dezembro de 2022.

OMIE. **Qual é a importância da DRE para pequenas empresas?** 02 de maio de 2022. Brasil. Disponível em: <https://blog.omie.com.br/blog/dre-e-sua-importancia-para-as-pmes>. Acesso em: dezembro de 2022.



Comportamento organizacional aplicado ao ambiente contábil: uma proposta de diagnóstico e aplicação

Ana Paula Guerra Cabral¹

Resumo: O presente artigo irá abordar a temática sobre o comportamento organizacional, um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e da estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, buscando compreender sua contribuição e impacto nas organizações. O presente estudo busca relacionar a gestão de pessoas, prática impactada pelo comportamento organizacional, com o contexto empresarial no segmento contábil, em uma abordagem integrativa entre Administração e Ontopsicologia. Assim, objetivou-se trazer os assuntos em questão para contribuir especialmente com os ambientes contábeis, visto que é uma das áreas que cresceu muito ao longo dos anos em questão de mercado de trabalho. A problemática central do trabalho busca responder como implementar a gestão de pessoas nos ambientes contábeis, tendo em vista a escassez de trabalhos oriundos desta temática. Para isso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica baseada em artigos já existentes para contribuir com a abordagem deste artigo e a distribuição deste trabalho. Os resultados esperados, conforme a temática de implementação das ferramentas direcionadas para a gestão de pessoas, será de uma melhora no ambiente contábil e alinhamento a partir desta implementação, colaborando com o escopo da organização e lucratividade do negócio.

Palavras-chave: comportamento organizacional; gestão de pessoas; ambiente contábil.

Comportamento organizacional aplicado ao ambiente contábil: uma proposta de diagnóstico e aplicação

Abstract: This article will address the topic of organizational behavior, a field of study that investigates the impact of individuals, groups and organizational structure on people's behavior within organizations, seeking to understand their contribution and impact on organizations. The present study seeks to relate people management, a practice impacted by organizational behavior, with the business context in the accounting segment, in an integrative approach between Administration and Ontopsychology. Thus, the objective was to bring the issues in question to contribute especially to accounting environments, as it is one of the areas where it has grown a lot over the years in terms of the job market. The central problem of the work seeks to answer how to implement people management in accounting environments, given the scarcity of work on this topic. For this, bibliographical research based on existing articles was used to contribute to the approach of this article and the distribution of this work. The expected results, according to the theme of implementing tools aimed at people management, will be an improvement in the accounting environment and alignment from this implementation, contributing to the scope of the organization and business profitability.

Keywords: organizational behavior; people management; accounting environment.

Comportamiento organizacional aplicado al entorno contable: diagnóstico y propuesta de aplicación

Resumen: Este artículo abordará el tema del comportamiento organizacional, un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura organizacional en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones,

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: anapaulagc1996@gmail.com.

buscando comprender su contribución e impacto en las organizaciones. El presente estudio busca relacionar la gestión de personas, práctica impactada por el comportamiento organizacional, con el contexto empresarial en el segmento contable, en un enfoque integrador entre Administración y Ontopsicología. Así, el objetivo fue acercar los temas en cuestión para contribuir especialmente a los entornos contables, ya que es una de las áreas donde más ha crecido a lo largo de los años en cuanto al mercado laboral se refiere. El problema central del trabajo busca responder cómo implementar la gestión de personas en entornos contables, dada la escasez de trabajos sobre este tema. Para ello se utilizó investigación bibliográfica basada en artículos existentes que contribuyan al planteamiento de este artículo y a la difusión de este trabajo. Los resultados esperados, según el tema de implementación de herramientas orientadas a la gestión de personas, serán una mejora en el entorno contable y el alineamiento a partir de esta implementación, contribuyendo al alcance de la organización y a la rentabilidad empresarial.

Palabras clave: comportamiento organizacional; gestión de personas; entorno contable.

1 Introdução

A partir do século XX, o mundo passou por uma revolução tecnológica, em especial a tecnologia da informação, que teve como consequência uma mudança na economia, na sociedade, e também no ambiente organizacional. As empresas apresentaram um cenário de emprego, onde as pessoas estão inseridas em um contexto externo mais competitivo e mais exigente, o que levou a buscar inovação e melhorias no quesito qualidade para conquistar novos mercados e clientes (Arellano, 2017).

Dentro deste contexto é que então as pessoas passaram a serem vistas como grande diferencial e potencial competitivo favorável para as empresas, fundamentais para cumprir a estratégia na organização utilizando-se da gestão de pessoas. A gestão de pessoas tem a função de garantir uma administração eficiente para atingir os objetivos da empresa. E, para isso, deve responsabilizar-se com os aspectos internos e externos que influenciam nessa prática.

A verdadeira vantagem competitiva da organização nasce de suas forças internas, das competências e conhecimentos de seus colaboradores e que a construção de uma estratégia sólida emerge da capacidade da organização de projetar uma posição de futuro assentada em suas próprias forças internas (Prahalad; Hamel, 1995; Senge, 1990, *apud* Arellano, 2017, p. 6). A gestão de pessoas faz parte do núcleo das decisões estratégicas da organização, agora não apenas implementando as decisões tomadas pela alta direção, mas também trabalhando na sua construção ao promover o fluxo entre competências individuais.

A gestão de pessoas precisa disseminar pela organização as estratégias organizacionais e, ao mesmo tempo, garantir que as competências internas disponíveis sejam suficientes para a consolidação dessas estratégias. Ao analisar o contexto sobre gestão de pessoas e direcionar para o ambiente contábil, percebe-se que na área contábil, particularmente em escritórios, não se tem uma organização voltada para a gestão de pessoas, ocasionando a perda de eficácia nos processos laborais.

Na visão da Ontopsicologia, conforme a sua busca científica, acadêmica e filosófica, busca entender como o ser humano é constituído e se posiciona frente ao ambiente que o cerca. Portanto, hoje o tema é uma novidade em termos de teoria e aplicação científica, sua metodologia é aplicada a diversos campos (econômico, político, médico, artístico, científico e pedagógico) e conta com o suporte da figura do líder, o qual é protagonista e, quando inserido dentro do contexto empresarial, o mesmo impacta de maneira significativa para o âmbito econômico do negócio. O líder é visto como um grande ganho para a empresa na questão de conhecimento, utilização das suas competências competitivas intrínsecas e potencialidades. Além de saber usar o padrão e a empresa como aprendizado para a vida profissional e pessoal, ele é aquela pessoa que vê e faz, resumidamente. Para Meneghetti “O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas” (Meneghetti, 2009, p. 24). Portanto, a Ontopsicologia busca entender o indivíduo em si e como ele age dentro do ambiente laboral e como ele irá contribuir com as relações.

Conceituando a estrutura organizacional das empresas, aborda-se de duas maneiras: o escopo da empresa (gestão estratégica) e o modo de atingi-lo (gestão operacional). Esta estrutura organizacional está baseada no conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os indivíduos, os grupos, e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um. Já a organização é um conjunto de partes e funções, interdependentes, ou seja, dependem uma da outra, e inter-relacionadas (mantêm uma relação mútua). A coordenação destas partes constitui a função organizacional.

Contudo, por meio da Ontopsicologia entende-se que o comportamento de cada indivíduo é dependente e determinado por variáveis pessoais, tais como, valores, necessidades, as relações e as habilidades, portanto contam também os estímulos aos quais os mesmos estão expostos nos ambientes organizacionais.

Tendo em vista o conceito apresentado, tem-se o problema central desta pesquisa: Como introduzir a gestão de pessoas no ambiente contábil? Para responder a esse questionamento, utilizar-se-á pesquisa bibliográfica, a qual consiste em coletar pesquisas publicadas como artigos, sites de pesquisas, revistas, etc. Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já existentes, na qual os principais são livros e artigos científicos, a maioria dos estudos exploratórios são definidos como pesquisas bibliográficas.

A partir da pesquisa bibliográfica, busca-se inserir a gestão de pessoas e as temáticas citadas na organização da empresa contábil, melhor relacionamento entre os membros da empresa, mantendo assim a garantia de um desenvolvimento, cooperação e potencial gradativo dos colaboradores, bem como um ambiente de trabalho de qualidade para maior crescimento da empresa.

Ao longo do presente estudo, serão abordadas temáticas sobre: comportamento organizacional; o papel essencial do líder na gestão de pessoas voltadas ao ambiente contábil; a linha do tempo do capital humano; interação da Ontopsicologia e o comportamento organizacional; ferramentas de gestão de pessoas.

2 Fundamentação Teórica

A presente pesquisa busca investigar e trazer perspectivas diagnósticas e práticas para o ambiente contábil em relação ao conceito de comportamento organizacional, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas nesse contexto empresarial. Assim, o primeiro visa investigar o impacto dos indivíduos dentro de uma organização, com o propósito de aplicar conhecimento e auxiliar no êxito do desenvolvimento da organização, e o segundo é a evidenciação dos processos internos na qualidade dos mesmos, estabelecendo um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e suas relações interpessoais no ambiente laboral. A partir desse esforço, projeta-se a melhoria do desempenho dos colaboradores e da empresa para obtenção de sucesso e lucratividade do negócio.

2.1 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. Digamos que o termo é utilizado para demonstrar um conjunto de condutas, individuais e grupais que fazem parte do arranjo como um todo. Esse campo também é usado para entender onde estão as necessidades de desenvolvimento individuais e coletivas, portanto entender desse assunto e utilizar esse campo de estudos é muito benéfico para a organização para melhoria dos processos e obtenção de melhores resultados.

Nesse sentido, comportamento organizacional consiste no

Estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional é uma disciplina científica cuja base do conhecimento e um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimentos conceituais está constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras (Newstrom, 2008, p. 21).

Conforme citado pelo autor, pode-se definir que o estudo do comportamento organizacional é uma ferramenta útil e que está sendo direcionada para outras áreas também, a fim de entender de que forma as pessoas podem agir de maneira mais eficaz dentro das organizações. Além disso, outros autores colaboram com o entendimento a respeito do comportamento organizacional, indicando que se refere ao comportamento dos indivíduos perante a organização, de acordo com Marques (2015),

[...] estudo do comportamento humano no âmbito de um contexto organizacional. Esse estudo leva em consideração duas vias de direção que se complementam: a interação entre indivíduos e grupos com a organização e como a organização influencia o comportamento de indivíduos e grupos. Representa, atualmente, um importante segmento do conhecimento para um indivíduo que precisa se relacionar com uma empresa para trabalhar, por exemplo (Veccio, 2008 *apud* Marques, 2015, p. 11).

A partir disso, evidencia-se que o comportamento organizacional é um estudo feito sobre essa interação entre os grupos com a organização, e com isso, cria-se uma visão

frente ao comportamento dos indivíduos para entender melhor a inserção do indivíduo no ambiente de trabalho.

Segundo Wagner III (2020, p. 5), “o comportamento organizacional é um campo de estudos voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional”. No entanto, faz-se um elo dos autores referente ao que se evidencia sobre o comportamento organizacional, onde todos enfatizam sobre ser base essencial a melhor escolha para a inserção nas organizações para a preparação da empresa versus colaboradores, gestores.

2.2 Comportamento organizacional segundo a Ontopsicologia

O estudo sobre a empresa não é privilégio determinado para as áreas econômicas e dos economistas renomados. Conseqüentemente, essa teoria clássica formou elos para entender a empresa como forma de mercado, equilíbrio de preços e potencialização dos fatores para empregar. Esse deslocamento desencadeou-se desde que houve a revolução tecnológica e então como resultado a autovalorização do capital humano.

Portanto, trazendo o autor Antonio Meneghetti, cientista de rara formação, fundador da ciência ontopsicológica, e com a sua busca científica, acadêmica e filosófica que sempre foi o problema crítico do conhecimento, e como o ser humano é constituído e se posiciona frente ao ambiente que o cerca. Problemática que deu início a experimentação clínica de mais de 10 (dez) anos de pesquisa no âmbito da racionalidade humana, as descobertas formalizadas pela Ontopsicologia.

A Ontopsicologia é uma análise científica, racional, que faz a revisão crítica da consciência, ou seja, após diversas indagações referentes a psicanálise, filosofia, e tantas outras coisas, foi descoberto não é tanto a natureza do homem que é limitada ou errada, mas é o mediador do conhecimento, é o mediador da realidade que nós usamos, não a razão, mas sim a consciência. Para chegar nesta descoberta, contou em particular com Sigmund Freud, criador da psicanálise, e Edmund Husserl, grande filósofo da época. O indivíduo, além das suas limitações, nasce com o intuito de ser uma hipótese resolutiva ao problema crítico do conhecimento. A Ontopsicologia se preocupa com o nexos ontológico (conhecimento e realidade subjetiva), em como reportar a consciência do homem à reversibilidade com a realidade.

Portanto, dentro da Ontopsicologia nasce uma grande descoberta que se chama Em Si ôntico, que veio com o grande diferencial de que a partir do nosso inconsciente temos um indicador que vai mostrar o projeto de natureza que constitui o indivíduo. Para essa conclusão, após as indagações dos dois grandes, psicanalista e filósofo da época, conforme Meneghetti (2010) explica no canal Ontopsicologia ABO,

Na radicalidade do nosso inconsciente, existe um princípio que projeta, um princípio gênio, um princípio organísmico, mas também transcendente, que eu defini Em Si ôntico. Este princípio dá a diretiva-mãe, a diretiva forma de como a nossa vida deveria ser, não no sentido externo, ético. Não. É um autoindicador, um indicador de tudo o que é nossa programação como indivíduo, como sujeito, na realidade cotidiana, do instinto à economia, afeto à saúde etc. (Meneghetti, 2010).

Dando seguimento à citação de Antonio Meneghetti, entendemos que o Em Si ôntico é uma descoberta que faz parte do nosso projeto de natureza, ou seja, aquela estrada que a vida determina, o que nascemos para ser, sendo assim, a nossa programação como indivíduo, como ele afirma.

A ciência ontopsicológica representa hoje uma novidade em termos de teoria e aplicação científica, sua metodologia é aplicada a diversos campos, econômico, político, médico, artístico, científico e pedagógico, com suporte à figura do líder, o qual é entendido como intuição ativa de soluções na esfera social, com impacto relevante no âmbito econômico, social, cultural e científico.

Consequentemente, Antonio Meneghetti evidencia que o líder impacta de maneira significativa o âmbito econômico em que atua. Para o conhecimento a respeito de saber servir para a organização/empresa, é essencial para o começo do entendimento conhecer sobre as divisões das organizações empresariais segundo a abordagem ontopsicológica.

Segundo Meneghetti (2013, p. 27), entende-se que

A melhor escola do mundo para um líder é a empresa (quando falo de empresa pode-se entender um escritório de contabilidade, uma atividade de relações, qualquer coisa que produza dinheiro); no início é necessário estar sob um patrão para aprender a operação real que os bem-sucedidos fazem. É a escola objetiva da vida (Meneghetti, 2013, p. 27).

Meneghetti (2013) faz o seu estudo acerca do indivíduo em si, como ele age e traz a abordagem de como ele deveria agir em uma determinada empresa, trazendo também que o indivíduo deve usar o patrão para entender a empresa e o contexto no qual foi inserido. Indica ainda essa atitude de buscar a si mesmo dentro da organização e fazer o melhor de si

com liderismo, em que compara o líder a um falcão no céu, ou seja, começa no lugar onde nasce.

Relacionando a citação de Meneghetti (2013) com o ambiente laboral, tem-se o entendimento que no início é tempo de aprendizados, depois de algum tempo de experimentação no ambiente, começa a tornar-se grande, quando se sente pronto, sabe-se que pode voar para o seu território. Como dito por Meneghetti (2013, p. 77), “no início não pode mudar muitas coisas, mas com o tempo se engrandece, e quando sente as próprias asas, já aprendeu todas as táticas, todas as estratégias de voo, vai procurar o seu território”. A empresa para o indivíduo no início é a escola da vida, chega-se no seu escopo conforme o potencial de cada indivíduo sabe se dispor, saber administrar a maturidade em si mesmo e a maturidade de relação são pontos-chave para o início do entendimento sobre a abordagem psicológica no mercado de trabalho.

Posteriormente, a continuidade para a interpretação do tema sobre o comportamento organizacional, dentro da Ontopsicologia entende-se que o indivíduo tem um grande ganho econômico para as organizações, em questão do seu conhecimento, saber servir para a empresa e o patrão a partir da sua parte intrínseca em relação à liderança. Desse modo, Meneghetti (2013, p. 219) conceitua a estrutura organizacional das empresas como: “a conjunção entre o escopo que se preestabelece (gestão estratégica) e o modo de atingi-lo (gestão operacional)”.

Pode-se afirmar que a estrutura está baseada no conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os indivíduos, os grupos, e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um. Para Meneghetti (2013, p. 219), “a organização é um conjunto de partes e funções interdependentes e inter-relacionadas. A coordenação dessas partes constitui a função organizacional”. A função organizacional basicamente é a sistemática das tarefas especializadas, que os indivíduos e os grupos executam, para que a organização consiga atingir seu escopo. Meneghetti (2013, p. 219) enfatiza que

A organização é um conjunto de partes e funções, interdependentes, ou seja, dependem uma da outra, e inter-relacionadas (mantém uma relação mútua). A coordenação destas partes constitui a função organizacional. Em relação às partes, são divididas em três, fatores materiais, fatores imateriais e o fator humano. Os dois primeiros, se vistos em excesso, faz-se perder de vista o papel do humano dentro da empresa (Meneghetti, 2013, p. 219).

Contudo, nos últimos anos, foi avaliado muito a questão da gestão do fator humano nas empresas, visto que, como já foi dito, com os avanços tecnológicos, busca-se ainda mais esse aspecto nas organizações atualmente.

A complexidade interna nas organizações encontra uma das causas no componente humano, uma vez que o comportamento de cada indivíduo é dependente e determinado por variáveis pessoais, tais como, valores, necessidades, as relações e as habilidades, portanto contam também os estímulos aos quais os mesmos estão expostos nos ambientes organizacionais. Por fim, a análise ontopsicológica enfatiza que a cada tipo de estrutura da organização empresarial interfere diferentemente no aspecto psicológico que a gestão do fator humano implica no interior delas, em um ponto de vista não no quesito de gestão racional do indivíduo, mas sim, os efeitos que podem ocasionar a partir da interação entre a estrutura organizacional e a psicologia de quem trabalha nela.

2.3 Evolução da percepção do capital humano dentro das empresas

Para fazer um elo com a evolução do capital humano dentro das empresas, precisa-se elucidar o que é o capital humano primeiramente. Sendo pertinente para o trabalho em estudo evidenciar a importância inicial deste entendimento com o professor da faculdade de Chicago e um dos fundadores da teoria do capital humano, Gary Becker (1993 *apud* De Lima, 2010) esclarece que

[...] O capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados na produção de riqueza. Assim, sua principal preocupação é decorrente de que os indivíduos tomam a decisão de investir em educação, levando em conta seus custos e benefícios, atribuindo, entre estes melhores rendimentos, maior nível cultural e outros benefícios não-monetários. Desse modo, o nível de capital humano de uma população influencia o sistema econômico de diversas formas, com o aumento da produtividade, dos lucros, do fornecimento de maiores conhecimentos e habilidades, e também por resolver problemas e superar dificuldades regionais, contribuindo com a sociedade de forma individual e coletiva (Becker, 1993 *apud* De Lima, 2010, p. 139).

De acordo com Becker (1993 *apud* De Lima, 2010), o capital humano é rico em capacidades produtivas, inerente e são dotados de conhecimento para a contribuição das empresas, podendo assim, a partir deste capital gerar riqueza para a entidade. Diferentemente dos primeiros períodos da Revolução Industrial, onde a produção manual, ou melhor, trabalho braçal já não era mais presente nas indústrias, ora substituídos pelas

máquinas, o processo de produção aumentou, também impactando nas relações de trabalho, em que os trabalhadores eram mais explorados no contexto das indústrias e menos remunerados. Os trabalhadores já cansados de serem explorados criaram dois movimentos importantes na época: o ludismo e o cartismo.

A Revolução Industrial teve consigo três períodos principais onde resultou em um processo evolutivo tecnológico transformando o setor econômico e social. Sendo o primeiro representando o início do processo de industrialização por máquinas, o segundo iniciou após a Segunda Guerra Mundial e apresentou um período de grandes avanços tecnológicos como já citado e, por fim, o terceiro teve início na metade do século XX, trazendo mudanças não somente no setor industrial, mas nos grandes avanços do campo científico.

As consequências deste movimento foram de grande importância para a evolução do capital humano conforme citado por Becker (1993 *apud* De Lima, 2010), pois o trabalhador braçal está cada vez mais se tornando um trabalhador mais ligado ao mental, conforme entende Chiavenato (2021), que essa migração trouxe um aspecto de atualização positiva para as empresas, porque o trabalhador não serve mais para o serviço manual e sim para atividades cerebrais desenvolvendo conhecimento, habilidades pessoais as quais são diretamente aplicadas nas organizações, essa seria atualmente a “virada de chave” das empresas.

[...] Essa forte migração do trabalho manual e físico para a atividade cerebral e intelectual faz com que a seleção e a constante formação e capacitação das pessoas estejam em primeiro lugar nas prioridades das organizações. De modo geral, a competitividade e a sustentabilidade das organizações, agora, dependem do conhecimento que as pessoas trazem para a organização. E nada mais esclarecedor, criativo, inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar, compartilhar e reciclar o conhecimento entre os seus talentos; treinar; preparar e desenvolver os colaboradores que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e a inovação, de criar e proporcionar valor à organização e aos públicos estratégicos e, sobretudo, de mantê-la sempre eficiente, eficaz e competitiva em um mundo globalizado, mutável, caótico e exponencial (Chiavenato, 2021, p. 11).

Em suma, evidencia-se que a linha do tempo do capital humano manteve seus princípios e modificou-se conforme o passar dos anos com as atualidades a partir da revolução tecnológica, em que as organizações atualmente visam um ambiente mais competitivo, criando assim o capital humano como alicerce principal para ter um diferencial para a organização.

2.4 Gestão de pessoas dentro da temática de comportamento organizacional

A temática gestão de pessoas está ligeiramente ligada com a prática que envolve todas as atividades relacionadas à administração e ao desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa. A partir disso, tem-se o objetivo a partir dela de criar um ambiente sadio e produtivo, em que os colaboradores se sintam motivados, engajados e valorizados. Conforme entende Chiavenato (2021),

[...] As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus colaboradores. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o investimento dos colaboradores (Chiavenato, 2021, p. 11).

Portanto, entende-se que as pessoas são um dos aspectos mais importantes da empresa. Por apresentarem capacidade de gerar lucros e resultados esperados para a organização a partir dos seus atributos individuais ou quando colocados em grupo, podem aumentar ou reduzir as forças ou fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Contudo, quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. As empresas atualmente com maiores ganhos não são somente aquelas com grande volume de faturamentos ou em tamanho, mas também aquelas que conseguem extrair o melhor dos seus funcionários.

Sendo assim, pode-se, a partir do contexto da gestão de pessoas, entender que comportamento organizacional e gestão de pessoas estão interligados e são de suma importância quando estes estão acompanhados na organização. Mas para uma administração eficiente, é necessário diagnosticar as necessidades dos colaboradores e da organização e tomar medidas a fim de garantir a evolução e o crescimento interno da empresa, já que esses recursos são usados para ajudar os gestores a planejar, organizar, controlar e monitorar as atividades da empresa e utilizando-se as ferramentas de gestão de pessoas irá ser um diferencial competitivo no mercado. Portanto, para dar continuidade ao corpo teórico deste estudo serão apresentadas algumas ferramentas indispensáveis para uma boa gestão de pessoas.

2.4.1 Ferramentas de gestão de pessoas

As ferramentas de gestão de pessoas irão auxiliar as organizações em diferentes aspectos para se chegar nos resultados esperados. Elas basicamente irão trazer soluções para gerenciar melhor o quadro de trabalhadores. Diante disso, as ferramentas dão um norteamento para as empresas no quesito objetivos e metas estabelecidas, pois, utilizando esse alinhamento de estratégias, tem-se maior satisfação e o engajamento dos funcionários. Ao se utilizar desta estratégia as empresas conseguem melhorar a sua eficiência, produtividade, otimizando seus processos e reduzindo seus desperdícios, tudo isso criando uma maior competitividade no mercado e aumentando sua rentabilidade.

De acordo com Fidelis (2014), “a gestão de pessoas deve preocupar-se em saber se os colaboradores enxergam a empresa como viável para o seu crescimento no cargo, desenvolvimento profissional e permanência”. Com isso, no que diz respeito aos colaboradores, estas ferramentas também irão auxiliar em benefícios, melhora de comunicação, transparência, organização, eficiência, criatividade e inovação. Por fim, também podemos destacar a satisfação dos colaboradores, pois os mesmos procuram crescimento profissional na empresa.

2.4.1.1 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima é utilizada para entender como está o ambiente de trabalho. Ela explora aspectos como satisfação, comunicação, relações interpessoais, e condições de trabalho. Seus resultados podem revelar a “temperatura” do ambiente organizacional e ajudar a identificar áreas que precisam de melhorias para aumentar a satisfação dos colaboradores. De acordo com Ferreira (2013),

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (Ferreira, 2013, p. 47).

Pode-se dizer então que o clima organizacional se relaciona com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. Cumprindo essas necessidades e alinhando com os objetivos estabelecidos, têm-se um ganho para a

organização. Toda organização é composta de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida.

2.4.1.2 Avaliação de desempenho

As empresas que acompanham a dinâmica das mudanças do mercado necessitam de indicadores para monitorar o seu desempenho e o alcance das suas estratégias. Esses indicadores servem como termômetro da eficácia do planejamento estratégico. Comparar e analisar os resultados obtidos em relação aos planejados é condição básica de uma administração responsável.

Contudo, essa avaliação seria um controle sobre as pessoas nas suas tarefas em que foram determinadas e a qualidade destas tarefas, conforme explica Fidelis (2014):

A avaliação do desempenho no trabalho configura-se como mais um instrumento de controle da empresa em relação às pessoas. Muito mais do que um simples instrumento quantitativo, mede o equilíbrio entre as competências requeridas pelo cargo, as competências das pessoas e o resultado individual (Fidelis, 2014, p. 90).

Esse desempenho entende-se que está diretamente ligado com a qualidade do processo produtivo em relação à opinião dos clientes. Todavia, a qualidade do trabalho requer pessoas que aproveitam e que aprendem e são estimuladas a melhorar constantemente, como se fosse um processo de foco nos resultados da empresa e no desenvolvimento das competências. Podemos ainda citar alguns objetivos desta avaliação, conforme Fidelis (2014, p. 90), “fornecer e receber feedback dos resultados obtidos na avaliação, identificar oportunidades de treinamento, avaliar a possibilidade de novas experiências em outros departamentos, agregar valor aos planos de cargos, salários e remuneração”.

2.4.1.3 Feedback contínuo

O *feedback* caracteriza-se por ser um retorno no qual um indivíduo direciona ao outro como forma de orientá-lo quanto ao seu trabalho. Estes podem ser de duas formas, verbal ou escrita. Os *feedbacks* não são focados em resultado e sim no desenvolvimento de

competências, ou seja, eles ajudam o colaborador a atingir seu potencial máximo. Por fim, os *feedbacks* podem ser positivos ou negativos.

2.4.1.4 Programas de capacitação

Como foi abordado que as ferramentas de gestão de pessoas seriam um diferencial para as empresas, os programas de capacitação também são de relevância muito alta, porque os mesmos irão dar um suporte aos colaboradores a fim de aumentar o estudo deles em um determinado assunto específico, ou até um novo, pois, atualmente há mudanças de legislações, tecnologia, expectativa dos clientes, regras e novas obrigações acessórias implementadas pela Receita Federal. Portanto, estar capacitado dentro do mercado de trabalho é importante para toda esfera da organização.

2.4.1.5 Avaliação comportamental

A gestão baseada no comportamento dos colaboradores é uma excelente ferramenta para preservar o nível de satisfação deles. Seu objetivo é entender quais são as habilidades de um funcionário e delegar atividades que promovam, naturalmente, um bom desempenho. Contudo, delegar atividades, podemos destacar na visão Ontopsicológica que se caracteriza em dar poderes a outrem para realização de parte de um projeto pessoal, ou seja, segundo Meneghetti (2009, p. 37) “delegar significa fazer com que outra pessoa participe em: Autoridade; Meios; Responsabilidade; Capacidade; Escopo; Realização”. É evidente que para os empresários, os mesmos não conseguem fazer tudo sozinhos dentro de uma organização, com isso, delegam pessoas para as mesmas realizarem tarefas com o mesmo fim, dar seguimento ao projeto pessoal (escopo) do empresário.

2.4.1.6 Liderança

No contexto empresarial o papel do líder é essencial, visto que intervém nos resultados do planejamento estratégico de uma empresa. O líder é responsável pela condução das pessoas e obtenção de resultados (liderança formal), e também pela construção das relações sociais, na medida em que se torna possível o compartilhamento de interesses com o grupo de pessoas (liderança informal).

O papel do líder é dividido em três partes: competências, autoridades e responsabilidades.

Conforme evidenciado por Fidelis (2014, p. 41):

- **Competências:** estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes que o cargo requer para atender às necessidades da empresa.
- **Autoridades:** estão relacionadas à posição do cargo no organograma, ou seja, quais cargos estão sob dependência deste (subordinados).
- **Responsabilidades:** são todas as atividades que, direta ou indiretamente, influenciam no desempenho dos seus subordinados (metas, objetivos, controles, suporte, orientação, apoio, *feedback*, etc.).

A grande vantagem competitiva de uma empresa repousa na capacidade das lideranças em conduzir as estratégias planejadas com as pessoas e saber delegar o poder às pessoas que estão ao seu redor, trabalhando para que reconheçam nele ou nela a credibilidade e a confiança para seguir os seus caminhos.

2.4.1.7 Planos de Ação

O plano de ação é uma ferramenta na qual são registradas informações sobre as tarefas a serem feitas, a ideia é padronizar o trabalho e acompanhar até a conclusão do objetivo, de maneira a criar uma rotina aos colaboradores, são listados tópicos/tarefas para atingir a conclusão do objetivo. Possui-se dois tipos de planos de ação, o pessoal e o empresarial.

Enquanto o plano de ação pessoal visa atingir objetivos pessoais, o plano de ação empresarial visa determinar os passos para a organização concluir o seu objetivo, como forma de organização das tarefas.

Com isso, temos um plano de ação principal no qual se encaixa na temática de ferramentas de gestão, que é a **Matriz 5W2H**, é um documento interno da empresa, geralmente utilizado pelos departamentos da empresa, para gerenciar ações, operações ou processos.

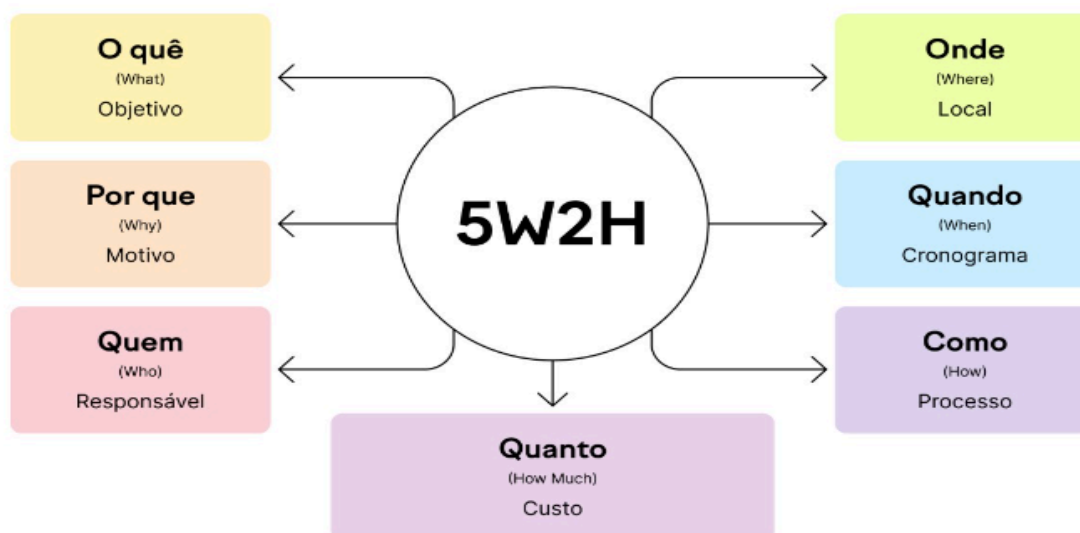
Basicamente, consiste em responder sete perguntas sobre o projeto a ser desenvolvido:

- *What?* (O quê);
- *Why?* (Por quê?)

- *Who?* (Quem)
- *Where?* (Onde)
- *When?* (Quando?)
- *How?* (Como)
- *How Much?* (Quanto?)

Nesse sentido, oferece um panorama assertivo a respeito dos caminhos que a organização precisa seguir, facilitando a tomada de decisão. Conforme a figura abaixo para melhor visualização de como se comporta a matriz.

Figura 1 - Matriz 5W2H e sua explicação



Fonte: Revistaft (2023).

Outro plano de ação que podemos destacar é a **Matriz F.O.F.A.**, que é caracterizada por ser um instrumento de análise de negócio simples e valiosa. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e produtiva. O nome é um acrônimo para **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças. Também conhecida como análise F.O.F.A., ou análise *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Essa análise é muito útil para negócios já estabilizados e que precisam melhorar a sua representatividade no mercado. Deve ser aplicada de tempos em tempos (mesmo se tudo estiver indo bem) a fim de ter informações relevantes para desenvolver o planejamento estratégico da empresa.

A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio. A tarefa principal é levantar o maior número possível de itens para cada área (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Quanto mais completo for esse levantamento, mais precisa será a análise e melhores são as chances de desenvolver soluções eficazes.

Figura 2 - Representação da Matriz F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: Sebrae (2021).

Por último podemos dar ênfase também como ferramenta ao **Trello**, onde o mesmo caracteriza-se por ser uma ferramenta visual que possibilita ao time o gerenciamento de qualquer tipo de projeto, fluxo de trabalho, ou monitoramento de tarefas. Ele permite a você organizar suas tarefas em *boards*, além de poder criar um quadro e atribuir a cada membro de sua equipe para a realização de tarefas e organização das delegações para as tarefas.

3 Método

Este trabalho caracteriza-se por um estudo descritivo e qualitativo, ainda dividido por meio de duas fases: revisão bibliográfica da literatura e pesquisa aplicada, que foram alicerces para o embasamento do trabalho. Além do mais, como técnica de coleta das informações foi utilizada a busca em plataformas e observação em um contexto empresarial, bem como a análise descritiva e geral dos dados para examinar os resultados esperados. Diante disso, após a observação e verificação da problemática, sugeriu-se a implementação de ferramentas direcionadas para a gestão de pessoas.

3.1 Caracterização do estudo

O presente trabalho possui como o objetivo geral de pesquisa introduzir a gestão de pessoas no ambiente contábil, para isso foi utilizado o tipo descritivo, qualitativo, a partir de duas fases, uma teórica e outra prática. A revisão da literatura foi baseada em 5 (cinco) artigos direcionados à temática do comportamento organizacional no ambiente contábil e extraíram-se as principais abordagens encontradas. De acordo com Gil (2021, p. 15),

o que se busca com a pesquisa qualitativa é, mediante um processo não matemático de interpretação, descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa de caráter essencialmente interpretativo, em que os pesquisadores estudam coisas dentro dos contextos naturais destas, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (Gil, 2021, p. 15).

3.2 Técnicas de coleta das informações

O presente estudo dividiu-se em duas fases, sendo uma primeira teórica, com a revisão bibliométrica da literatura, e a segunda fase empírica com observação no negócio. O procedimento da segunda fase, ou seja, a observação, define-se como “o ato de perceber as atividades e inter-relacionamentos entre as pessoas no cenário de campo através dos cinco sentidos do pesquisador” (Gil, 2021, p. 83). O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia a dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Assim, esse pode ser considerado um ponto de investigação,

especialmente para temáticas que envolvam as questões comportamentais bastante complexas.

Para operacionalização da primeira fase deste trabalho, foi realizada uma pesquisa nas plataformas Periódicos Capes, Google Acadêmico, Scielo e Academia, utilizando as palavras-chave: Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas; Escritório Contábil; Relações de Trabalho; Gestão Estratégica de Pessoas; Resultados; Processos; Consultoria Interna de Gestão de Pessoas; Alinhamento Estratégico; Talentos; Satisfação. A partir disso, foram encontrados 5 (cinco) artigos sobre as temáticas abordadas.

A revisão bibliográfica ou revisão da literatura é caracterizada por Lozada e Nunes (2019) como o ato de

pesquisar o que já existe de literatura publicada sobre o tema a respeito do qual você pretende tratar em sua pesquisa. Como, no geral, não se deseja usar “tudo” sobre o assunto, é preciso definir qual base teórica será usada como referência para a pesquisa (Lozada; Nunes, 2019, p. 58).

Com base na citação anterior, a revisão da literatura foi feita através das pesquisas dos artigos nas plataformas citadas, conforme pesquisado a partir de palavras-chave, temas essenciais para a elaboração do presente trabalho. Segundo Lakatos (2021, p. 285), “a revisão da literatura, consiste em uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica”. Portanto, fazendo uma descrição do entendimento do autor, no qual deixa claro que, a partir da pesquisa feita, faz-se uma síntese do tema abordado para utilizar no trabalho em questão.

3.3 Métodos de análise dos dados

O estudo utiliza como método de análise de dados a análise descritiva e geral dos dados, técnica adequada para estudos de caráter qualitativo. De acordo com Creswell e Creswell (2021, p. 158), “em geral, a intenção é extrair sentido dos dados de texto e imagens”. Desse modo, consiste em um processo que envolve segmentação e reflexão sobre as informações coletadas a fim de transformá-las em dados que se prestem a revelar os aspectos importantes sobre o fenômeno em estudo. Para tanto, com o intuito de analisar em profundidade o problema proposto, partiu-se dos achados advindos da busca bibliométrica realizada e buscou-se complementá-la com observações sobre um contexto de negócios específico.

4 Discussão dos Resultados

Os resultados a serem discutidos consideram 5 (cinco) artigos, advindos da busca sobre o tema comportamento organizacional e o escritório contábil na realidade brasileira. Para tanto, a discussão dos resultados foi dividida em duas partes, uma que retrata o interesse da literatura sobre a temática no contexto brasileiro, e outra que indica pontos de observação verificados em uma realidade organizacional.

4.1 Análise bibliométrica da literatura

Para sintetizar os principais artigos relacionados à temática em questão, elaborou-se o Quadro 1, compilando os trabalhos de pesquisa que nortearam o presente estudo.

Quadro 1 - Síntese dos artigos encontrados nas plataformas de pesquisa

Título	Descrição	Conclusão	Palavras-chave
“Consultoria Interna em Gestão de Pessoas: A chave para a Atuação Estratégica da Área”	O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como a consultoria interna contribuiu para a gestão estratégica de pessoas.	Após a revisão de literatura acerca do assunto em questão, constatou-se que a consultoria interna de pessoas é conclusiva quanto: → Modelo de Gestão da Área; → Favorece Trabalho Cooperativo Provido de Confiança e Responsabilidade; → Alinhamento entre as Pessoas e a Estratégia da Organização; → Rapidez e Transparência na Comunicação; → Aproxima Líderes e Equipe, objetivando nos Resultados da Empresa.	Consultoria interna em gestão de pessoas; Gestão estratégica de pessoas; Alinhamento estratégico.
“O uso do eSocial na Área de Gestão de Pessoas e Setores Relacionados em uma Entidade Privada na cidade	A área de recursos humanos passou por uma grande transformação através dos anos, principalmente tecnológico e durante essas mudanças, os empregadores	Após feita pesquisa de campo e estudo de caso na entidade privada com os colaboradores, pode-se perceber algumas perspectivas acerca do assunto: → Mudança de	Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; eSocial.

<p>de Boa Vista - Roraima”</p>	<p>perceberam a importância da valorização do seu funcionário, buscando alternativas viáveis para comunicação entre hierarquias. A presente pesquisa objetivou analisar a aplicabilidade do eSocial de uma entidade privada em Boa Vista no que se refere a Gestão de Pessoas e setores relacionados.</p>	<p>Comportamentais e Operacionais na rotina dos colaboradores; → Contribuição da Gestora em Recursos Humanos para a organização dos colaboradores quanto a nova obrigatoriedade (eSocial) a ser enviada para o Governo.</p>	
<p>“Estruturação da Gestão de Pessoas de um Escritório Contábil de Caxias do Sul”</p>	<p>A gestão de pessoas é uma das áreas mais difundidas nas empresas nas últimas décadas, devido à ampliação da concorrência, a visão de negócios passou a ser mais estratégica e surgiram organizações mais competitivas e inovadoras junto ao mercado. O objetivo da pesquisa é através do estudo melhorar o clima e o relacionamento organizacional. (Pesquisa Exploratória e Entrevistas)</p>	<p>No estudo foi aplicada uma pesquisa científica, onde foi proposto adicionar algumas de suas ferramentas ao Escritório Contábil de Caxias do Sul, no qual na abordagem do trabalho não se aplica nenhuma ferramenta em seu ambiente organizacional. → Empresas que desenvolvem políticas e programas organizacionais são mais competitivas e diferenciadas no mercado atual, retendo e atraindo talentos, mantendo assim os clientes satisfeitos; → Aplicação da meritocracia.</p>	<p>Gestão de pessoas; Resultados; Processos; Talentos.</p>
<p>“Gestão de Pessoas em Escritórios de Contabilidade”</p>	<p>Independentemente do tamanho das organizações, as constantes mudanças no mercado de trabalho, revelam a importância de proporcionar um ambiente de trabalho agradável aos colaboradores. O objetivo geral do trabalho foi compreender a gestão de pessoas nos escritórios de contabilidade.</p>	<p>No estudo foi conclusivo que as empresas estão optando pela melhor estratégia para as empresas que são recrutamento de pessoas capacitadas e conseqüentemente uma melhor qualidade de vida para os funcionários. Portanto, foi verificado que o percentual de (70,20%) dos respondentes da pesquisa disseram que: → Acreditam que a hierarquia do escritório de contabilidade interfere na agilidade das decisões, limitando a autonomia dos colaboradores, sendo ruim para empresa porque poderá impedir de realizar os objetivos propostos pela</p>	<p>Gestão; Pessoas; Escritórios de Contabilidade.</p>

		<p>entidade. → Sugestões de melhoria em <i>feedbacks</i>, avaliação de desempenho, investimento em capacitação e por último mais integração e relações interpessoais.</p>	
<p>“Comportamento Organizacional, Satisfação e as Relações de Trabalho: Um Ensaio com estudantes de Administração e Ciências Contábeis em uma universidade no Oeste de Santa Catarina”.</p>	<p>A pesquisa tem por objetivo, através do comportamento organizacional que possui como característica o comportamento das pessoas em si e com a organização, nas relações de trabalho. Com isso, a pesquisa revelou que para estudantes de áreas de mesmo conhecimento, possuem características intrínsecas comuns, principalmente no que diz respeito à opinião e posicionamento.</p>	<p>A pesquisa de campo feita com acadêmicos de Administração e Ciências Contábeis da UNOESC de Chapecó/SC, revelou que para indivíduos da mesma faixa etária inseridos na mesma área de conhecimento, existem características comuns (opinião e posicionamento), contribuindo com as relações e a satisfação no trabalho. → Usa o Comportamento Organizacional como um importante catalisador de oportunidades.</p>	<p>Comportamento Organizacional; Satisfação; Relações de Trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do Quadro 1, pode-se evidenciar que o artigo “Estruturação da Gestão de Pessoas de um Escritório Contábil de Caxias do Sul” teve maior relevância por apresentar a temática sobre melhorar o clima organizacional dentro do ambiente de escritório de contabilidade, visto que este não apresentava nenhuma ferramenta utilizada para a mudança interna para promover eficácia gradativa. Sendo bastante útil e de entendimento para o presente trabalho, por se tratar de uma perspectiva com o intuito de contribuir com o benefício do comportamento organizacional dos ambientes contábeis, visto que, em muitos casos, essa abordagem não é conhecida pelos ambientes contábeis.

Conforme o estudo em que teve maior relevância em relação ao tema tratado citado anteriormente “Estruturação da Gestão de Pessoas de um Escritório Contábil de Caxias do Sul”, o mesmo estudo utiliza-se da aplicação da gestão de pessoas, primeiramente definiu-se o seu plano de gestão. Isto é desenvolvido através do alinhamento das políticas da organização baseando-se em sua missão, visão e valores, com as ferramentas de gestão. As instituições podem montar seu plano de gestão de pessoas de forma estratégica e assim melhorar o clima e a satisfação dos funcionários, obtendo ao mesmo tempo melhores resultados (Aescon, 2017; Knapik, 2012 *apud* Furlanetto *et al.*, 2017, p. 235).

Todas as ferramentas que serão utilizadas na gestão de pessoas devem estar alinhadas ao planejamento de gestão. Depois disso, o primeiro passo para a implementação é o treinamento, este é conceituado como sendo uma educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para determinada função ou execução de uma tarefa específica, geralmente esses treinamentos são baseados nos focos operacionais, com objetivos específicos e resultados imediatos, a fim de obter aptidão para determinada função. As etapas para o treinamento são:

- 1) Levantamento de necessidades: ou seja, setor específico ou um todo da organização, este geralmente utiliza-se de indicadores de análise de desempenho, mas também possui outras formas como: observação, questionários, entrevistas e reuniões.
- 2) Planejamento: criar e montar conteúdos e materiais de programa de treinamento, este material precisa estar de acordo com os pontos verificados no levantamento de necessidades.
- 3) Execução: fase que requer uma relação de parceria entre treinados (colaboradores) e treinadores para alcançar os resultados pretendidos.
- 4) Avaliação: o gestor/gerente mede os resultados dos treinamentos em quatro categorias, são elas: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Evidencia-se que os empresários ainda têm resistência quanto a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas por falta de conhecimento em mensurar o retorno de investimento para o negócio, desta forma, no quesito custos, preferem contratar colaboradores com determinado grau de experiência. Importante destacar o quanto é importante a implantação de treinamento e desenvolvimento, visto que há um crescimento sustentável para a organização, gerando aumento de produtividade, redução de custos e aumento de lucratividade.

Por fim, para obtenção dos resultados, foi aplicado um questionário aberto, enviado via *e-mail*, aos quatro gestores da empresa, os quais responderam individualmente, e outro enviado para duas especialistas na área de gestão de pessoas. Com base nos resultados do questionário aplicado, adicionando a pesquisa de observação feita na empresa, foi realizado um comparativo de utilização de como funciona atualmente na determinada organização a gestão em si e como deveria ser. Após, foram analisadas as respostas das duas profissionais da área de gestão de pessoas, em que: uma cita que as organizações acabam tendo indicadores objetivos para fazer promoções, capacitações e demais

mudanças organizacionais através da escuta dos funcionários. A segunda enumera os diferenciais como: atração e retenção de pessoas, profissionais motivados, justiça na tomada de decisão, facilidade em gerir, organização, preocupação com seus profissionais, resultados, etc.

Seguindo esse contexto, na primeira pergunta feita aos gestores foi indagado se é utilizada alguma ferramenta da gestão de pessoas e obtivemos a resposta negativa, sendo citado apenas o currículo como ferramenta. Porém, o currículo é, na realidade, um dos instrumentos que faz parte do recrutamento, sendo uma ferramenta de gestão de pessoas. Já as especialistas levantaram dois pontos de vista diferentes em relação às ferramentas que acreditam ser as mais relevantes neste caso. A primeira destacou a pesquisa de clima, programas de capacitação e *coaching* grupal, enquanto que a segunda apontou o perfil de cargo, avaliação de desempenho, normas e procedimentos justos, claros e transparentes, treinamento e desenvolvimento e Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR).

Por fim, foi necessário verificar a aceitação por parte da diretoria da empresa em relação à aplicação da gestão de pessoas, observando as disponibilidades de pessoal, financeira e caso necessário a estrutura física da empresa. Antes de fazer a implementação, sugere-se a empresa de fazer uma reunião para definir missão, visão e valores, porque estes são bases para determinar os objetivos a serem alcançados com a gestão de pessoas.

Já no outro estudo, “Consultoria Interna em Gestão de Pessoas: A chave para a Atuação Estratégica da Área”, pode-se destacar que o objetivo geral é compreender como a consultoria interna em gestão de pessoas contribui para a atuação da gestão estratégica de pessoas. Por meio da revisão de literatura, constata-se que o modelo de consultoria interna incorporado às estratégias e práticas de gestão de pessoas possibilita o alinhamento entre as pessoas e a estratégia corporativa, favorecendo a comunicação nas equipes e na própria organização. Sendo assim, destacaram-se as mudanças do RH de antigamente para a nova proposta atualmente que seria a gestão de pessoas, em que constatou uma mudança na visão das organizações sobre as pessoas, seu desenvolvimento e talento.

Logo, as pessoas passaram a representar uma potencial vantagem competitiva para as organizações, cabendo à área de gestão de pessoas atuar de forma estratégica para melhor gestão dessas vantagens (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 *apud* Silva, 2017, p. 139). Na busca por gerenciar pessoas de forma mais estratégica, o modelo de consultoria interna em gestão de pessoas representa um apoio à gestão da empresa, em que a área de gestão de

peçoas é estruturada e organizada de maneira diferenciada da tradicional, conferindo maior interação, envolvimento e comunicação entre as peçoas.

Leite *et al.* (2009 *apud* Silva, 2017) destacam que o consultor interno da área de gestão de peçoas deve atuar como um elo entre o cliente interno, o RH corporativo e as estratégias organizacionais, sendo suas atribuições fundamentais para auxiliar as lideranças na condução de equipes altamente engajadas e comprometidas com as metas da organização. Ademais, seu papel é assessorar estrategicamente os clientes internos, orientando os gestores na solução de problemas, participando de processos específicos, e acompanhando o desempenho individual e organizacional, de modo a garantir uma comunicação eficaz em busca do alinhamento entre as peçoas e a estratégia da empresa (Leite *et al.*, 2009 *apud* Silva, 2017; Orlickas, 2013 *apud* Silva, 2017, p. 142).

Diante disso, a associação do modelo de consultoria interna, as práticas e políticas de RH contribuem para o alinhamento entre as peçoas e a estratégia da organização, e, assim, para a atuação estratégica da área de gestão de peçoas, porque as mesmas oferecem vantagens como: redução de custos pelo encolhimento da estrutura organizacional da área, rapidez na resolução de problemas, facilidade de comunicação, que favorece a compreensão da cultura da organização e da estratégia organizacional por parte das peçoas em todas as unidades de negócios, e proximidade entre líderes e liderados, gerando uma relação de confiança entre ambos.

Como ponto essencial, constata-se que não ter a introdução de uma ferramenta de gestão de peçoas nas áreas da contabilidade gera conflitos internos, desorganização das tarefas, descontentamento por parte dos colaboradores e pode até ocasionar em rotatividade de peçoas em algumas organizações. No geral os artigos trazem que esses aspectos precisam ser observados, sendo encontrados poucos estudos especificamente direcionados para o ambiente contábil, suponho que não foram encontrados pois recebem menor atenção pela literatura em geral.

4.2 Diagnóstico do contexto empresarial

Foram encontrados poucos artigos com estudos voltados diretamente para o ambiente contábil, sendo dois em destaque por serem mais direcionados para o escopo do presente trabalho, porém, por não serem temáticas muito abordadas. Trazendo para o ambiente pessoal, podendo citar um escritório da região da Quarta Colônia, percebe-se que

neste escritório em específico não se tem nenhuma prática de comportamento organizacional, bem como, a introdução da gestão de pessoas, e nem a definição de missão, visão e valores, visto que são bases para determinar os objetivos a serem alcançados com a sugestão de aplicação de gestão de pessoas.

Portanto, dificultando a ordem das demandas, tendo conflitos internos desnecessários, falta de delegações, falta de *feedbacks* contínuos, visto que o líder não se posiciona em algumas vezes com o próprio papel de líder, deixando assim uma brecha para outras pessoas que se utilizam desta falta, importante utilizar-se do papel do líder, pois, já contaria como diferencial para a organização em específico, iniciando assim, por pequenas mudanças até chegar no objetivo da empresa.

Trazendo a ótica dos dois artigos em maior relevância para este diagnóstico, citados anteriormente, pode-se trazer como solução para este escritório específico, em que o mesmo não tem comportamento organizacional e nem a gestão de pessoas aplicados ao negócio, trazendo como diferencial e esta não encontrada nos artigos, a matriz 5W2H, utilizada como plano de ação. Basicamente é o *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades, diretamente é vista como desenvolvimento de clareza e eficiência por todos envolvidos no escopo da organização, e também a matriz F.O.F.A, onde a mesma oferece visão dos principais pontos fracos e fortes da empresa com o intuito de melhorar a representatividade no mercado.

4.3 Resultados esperados para o negócio

Os resultados esperados, conforme a temática de implementação das ferramentas direcionadas para a gestão de pessoas, seria uma melhora no ambiente contábil e alinhamento a partir desta implementação, colaborando com o escopo da organização e lucratividade do negócio. Com isso, seria oferecido um preâmbulo sobre o assunto estudado e as ferramentas aplicáveis para o negócio, portanto, sugere-se utilizar-se de pesquisas de climas, *feedbacks* semanais, quinzenais ou até mesmo mensais, e testes de perfis para entender sobre quem deverá delegar sobre determinado setor.

5 Considerações Finais

Diante do exposto, pode-se afirmar que dentro do contexto da linha do tempo da época da Revolução Industrial onde deixamos o serviço braçal, até atualmente afirma-se

que as pessoas hoje são vistas como diferenciais nas organizações, pelo seu aspecto mental. Depois de passada a Revolução Industrial, é que então as pessoas passaram a serem vistas como grande diferencial e potencial competitivo favorável para as empresas, fundamentais para cumprir a estratégia na organização utilizando-se da introdução da gestão de pessoas nas organizações.

A partir da problemática proposta no trabalho de como seria introduzida a gestão de pessoas dentro do ambiente contábil, foi então que as ferramentas de gestão de pessoas seriam as aliadas para essa problemática, onde, depois de introduzidas, será um ambiente extremamente conectado com o seu objetivo e terá o capital humano como maior protagonista neste contexto. Destaca-se a carência de artigos na área contábil que falam sobre comportamento organizacional como um todo. As pesquisas futuras serão de aprofundamento no tema, bem como entrevista aprofundada e coleta de amostras, a fim de compreender o fenômeno de investigação em maior profundidade, e entrevistas com gestores.

Destaca-se o artigo “Estruturação da Gestão de Pessoas em um Escritório Contábil de Caxias do Sul”, o qual possui maior relevância para a presente pesquisa por estar mais adentrado ao assunto do presente trabalho do que os outros artigos que são da temática do espaço contábil também, mas não trouxeram efeitos para o este trabalho utilizando a técnica de revisão de literatura. No artigo em destaque foi proposto um questionário, foi avaliado o comportamento das pessoas dentro da organização e o papel do gestor da empresa, visto que, os mesmos não tinham conhecimento das ferramentas de análise de gestão de pessoas, bem como o comportamento organizacional em si, com isso, foi indicada a introdução destas ferramentas.

Como ponto essencial, constata-se que não ter a introdução de uma ferramenta de gestão de pessoas nas áreas da contabilidade facilita conflitos internos, desorganização das tarefas, descontentamento por parte dos colaboradores e até ocasionar em rotatividade de pessoas em algumas organizações. No geral os artigos trazem que esses aspectos precisam ser observados, sendo encontrados poucos estudos especificamente direcionados para o ambiente contábil, suponho que não foram encontrados pois recebem menor atenção pela literatura em geral.

Referências

ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 02 de agosto de 2023.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771219/>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Grupo A, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

SILVA, J. F. CONSULTORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS: A CHAVE PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul/RS, ano 2017, ed. 46, p. 131-148, jul./dez. 2017. DOI 10.17058/cepe.v0i46.8778. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/download/8778/6869>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

DE LIMA, J. F. Capital humano e crescimento econômico. Capital humano e crescimento econômico. **Scientific Electronic Library Online**, São Paulo, SP, p. 1-148, 17 de junho de 2010.

FERREIRA, P. I. S. **MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

FIDELIS, G. J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

FURLANETTO, C. G.; MÜLLER, C. W.; SANTINI, M. M.; DUTRA, C. C. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL DE CAXIAS DO SUL. **Revista Global Manager Acadêmica**, Caxias do Sul/RS, ano 2017, v. 6, n. 1, 19 jul. 2018. Artigos, p. 223-245. DOI 2318-8006. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3165>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 27 de agosto de 2023.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 11 de outubro de 2023.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. São Paulo: Grupo A, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

MACHADO, J. B. F. A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA 5W2H NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS PARA OBTER EFICIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÕES. *In: Revistaft*. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-da-ferramenta-5w2h-nas-organizacoes-privadas-para-obter-eficiencia-na-tomada-de-decisoes/>.

MAGALHÃES, W. O que é e como usar o Trello: guia para gerenciar projetos. *In: O que é e como usar o Trello: guia para gerenciar projetos*. Remessa Online: Williane Magalhães, 2 set. 2022. Disponível em: <https://www.remessaoonline.com.br/blog/como-usar-o-trello/>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 27 de agosto de 2023.

MENEGHETTI, A. **O que é Ontopsicologia?**: Ontopsicologia é a ciência que faz a revisão crítica da consciência. ABO - Associação Brasileira de Ontopsicologia, 24 de maio de 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mp2Min0qQZg>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

MENEGHETTI, A. O ato de delegar. *In: Fundação Antonio Meneghetti (org.). Psicologia da organização*. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2009. p. 37-44.

MENEGHETTI, A. **PSICOLOGIA EMPRESARIAL**: As estruturas Organizacionais da empresa. 2. ed. São Paulo, SP: FOIL, 2013.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Grupo A, 2008. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308870/>. Acesso em: 09 de agosto de 2023.

SEBRAE. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa.** 19 jan. 2015. *E-book*. Disponível em https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

SOARES, B. **Top 14 Ferramentas para Gestão de Pessoas.** 31 de março de 2023. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/ferramentas-para-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.



Controle de custos: o diferencial demandado pelo atual cenário empresarial

Nathalia Rossato Binotto¹

Resumo: A contabilidade de custos é o ponto-chave para garantir o funcionamento da empresa e entender a lucratividade do negócio. Tendo em vista essa relevância no contexto organizacional, o estudo objetiva identificar as limitações que envolvem esse processo e, a partir disso, elaborar uma ferramenta simplificada para auxiliar os gestores de pequenas empresas. Nesse sentido, desenvolveu-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo descritiva, e caracterizada como mista. Para tanto, baseou-se em uma microempresa de Nova Palma, a partir da qual se identificou seu contexto empresarial, seus gastos e, então, elaborou-se a ferramenta. Assim, a praticidade de mudança de preços de compra e a simulação do *markup* permitem analisar se a atividade está sendo lucrativa e, então, realizar medidas estratégicas para impulsionar o negócio. Prova disso, a partir de testes utilizando a ferramenta desenvolvida, identificou-se que a mudança de centavos no preço de venda do produto possui um impacto significativo no resultado operacional da empresa.

Palavras-chave: contabilidade de custos; *markup*; controle de custos.

Cost control: the difference demanded by the current business scenario

Abstract: Cost accounting is the key point to ensure the company's functioning and understand the profitability of the business. Given this relevance in the organizational context, the study aims to identify the limitations involving this process and, based on this, develop a simplified tool to assist managers of small companies. In this sense, research was developed with a qualitative, descriptive approach and characterized as mixed. To do so, it was based on a micro-enterprise in Nova Palma, from which its business context and expenses were identified and the tool was then developed. Thus, the practicality of changing purchase prices and markup simulation allow us to analyze whether the activity is profitable and then carry out strategic measures to boost the business. Proof of this, from tests using the developed tool, it was identified that the change of cents in the product's sales price has a significant impact on the company's operational results.

Keywords: cost accounting; markup; cost control.

Control de costes: la diferencia que exige el escenario empresarial actual

Resumen: La contabilidad de costes es el punto clave para asegurar el funcionamiento de la empresa y entender la rentabilidad del negocio. Dada esta relevancia en el contexto organizacional, el estudio tiene como objetivo identificar las limitaciones que involucra este proceso y, con base en ello, desarrollar una herramienta simplificada para ayudar a los gerentes de pequeñas empresas. En este sentido, la investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, descriptivo y se caracterizó como mixta. Para ello se partió de una microempresa en Nova Palma, a partir de la cual se identificó su contexto empresarial y sus gastos y posteriormente se desarrolló la herramienta. Así, la practicidad de cambiar los precios de compra y la simulación de márgenes nos permiten analizar si la actividad es rentable y luego llevar a cabo medidas estratégicas para impulsar el negocio. Prueba de ello, a partir de pruebas realizadas con la herramienta desarrollada, se identificó que el cambio de centavos en el precio de venta del producto tiene un impacto significativo en los resultados operacionales de la empresa.

Palabras clave: contabilidad de costos; margen; control de costos.

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: binotton29@gmail.com.

1 Introdução

Sá (1997, p. 15) aponta que a “Contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizaram os da própria evolução do ser humano”. Todavia, a contabilidade de custos iniciou em meados do século XVIII, com a Revolução Industrial, quando iniciou a produção em massa por meio de novas invenções e processos automatizados (Padoveze, 2014).

Nesse sentido, com a expansão industrial e o aumento da competitividade entre as empresas, identificou-se a necessidade de gerir os custos que estão em torno dos processos da organização. Para tanto, Sebrae (2015) aponta que o controle dos gastos fornece informações reais sobre a rentabilidade e desempenho da empresa, bem como o auxílio para um bom planejamento e controle dos processos.

Entretanto, para controlar os gastos é necessário disciplina, sobretudo com a constante variação de preços no mercado atual. Desse modo, identificou-se a seguinte problemática em torno das organizações: “quais as barreiras que interferem na gestão de custos de produção eficiente para as organizações?”. Portanto, o estudo objetiva identificar os desafios em torno do controle de custos de produção das empresas com o intuito de projetar soluções que minimizem essa problemática e auxiliem na otimização da utilização dos recursos produtivos.

Por conseguinte, para operacionalização do presente relato, realizou-se o desenvolvimento da ferramenta, seguindo quatro principais etapas: o diagnóstico do contexto empresarial; o levantamento de gastos e suas classificações e o cálculo do *markup*. Para finalizar, realizou-se um comparativo entre o atual preço de venda (PV) comercializado pela empresa e um estimado para o aumento da receita.

Nesse viés, este trabalho se justifica pela relevância do controle de custos no contexto organizacional e o seu impacto para o desenvolvimento organizacional de maneira sustentável. Para tanto, o estudo está organizado a partir das seguintes seções: primeiramente, realizou-se uma rápida abordagem sobre a contabilidade de custos e destacaram-se os principais conceitos que envolvem essa área contábil; na sequência, a operacionalização da ferramenta foi descrita em detalhes, indicando suas etapas e

principais resultados projetados no negócio escolhido e, por fim, o relato é concluído com as considerações finais e as referências utilizadas para embasar o estudo.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 A contabilidade de custos

O nascimento da contabilidade de custos se deu, sobretudo, com a Revolução Industrial e o advento do capitalismo, quando surgiu a necessidade de um gerenciamento contábil interno, tendo em vista a aparição de novas complexidades nos processos produtivos (Padoveze, 2014). Nesse sentido, a preocupação inicial de Contadores, Auditores e Fiscais não estava em torno da sua utilização para fins gerenciais. Todavia, com o crescimento das empresas, esse ramo da Contabilidade passou a auxiliar no desempenho como um instrumento gerencial (Martins, 2018).

Em vista disso, a Contabilidade de Custos no contexto atual está “direcionada na análise dos gastos realizados pelas entidades, durante suas atividades operacionais, contribuindo na tomada de decisões, envolvendo as opções de produção, formação de preço e alternativas de produção própria e terceirizada” (Veiga; Santos, 2016, p. 4). Nesse sentido, identifica-se a importância da gestão de custos frente ao controle de gastos e a formação de preços dos produtos.

Além disso, observa-se a instabilidade dos preços dos insumos utilizados no processo produtivo e na prestação de serviços, bem como a competitividade entre as empresas. Desse modo, “o conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos)” (Martins, 2018, p. 6).

2.2 Conceitos

Diversos conceitos envolvem a contabilidade de custos e as demais áreas relacionadas, à vista disso, elencam-se os principais. Em primeiro lugar, definem-se custos como sendo gasto gerado a partir da aquisição de um bem ou serviço gerador da renda, sendo este indispensável. A classificação dos custos é muito ampla, podendo destacar os custos diretos, os quais estão ligados diretamente aos produtos (Crepaldi; Crepaldi, 2017).

Estes, também, podem receber uma segunda classificação, de variáveis, visto que variam de acordo com quantidade vendida ou produzida (SEBRAE, 2018).

Além disso, outra classificação relevante são os custos indiretos, entendidos pelos gastos que não podem ser apropriados diretamente aos produtos, já que acontecem em um grupo de atividades ou na empresa no geral (Dutra, 2017). Para mais, os custos indiretos também recebem classificação de fixos, haja vista que, teoricamente, são gastos constantes e independem do aumento ou da diminuição da quantidade produzida, assim, fazem parte da estrutura do negócio (SEBRAE, 2018).

Tendo em vista a conceituação de custos indiretos, utiliza-se o método de rateio para distribuí-los entre os produtos. Assim, o rateio pode ser entendido como um

critério de alocação/apropriação dos CIF – custos indiretos de fabricação – para a produção de mais de um produto ou serviço. O adequado método de apropriação do rateio desses CIF poderá direcionar uma adequada apropriação dos custos de produtos e/ou serviços (Veiga; Santos, 2016, p. 39).

Diante disso, nota-se que há diferentes métodos de rateio, não há um correto, já que o método escolhido irá depender da situação da empresa. Dentre tantas possibilidades, está o rateio para os departamentos que possuem os principais critérios: área ocupada, número de empregados, custos dos materiais e horas máquinas trabalhadas (Crepaldi; Crepaldi, 2017).

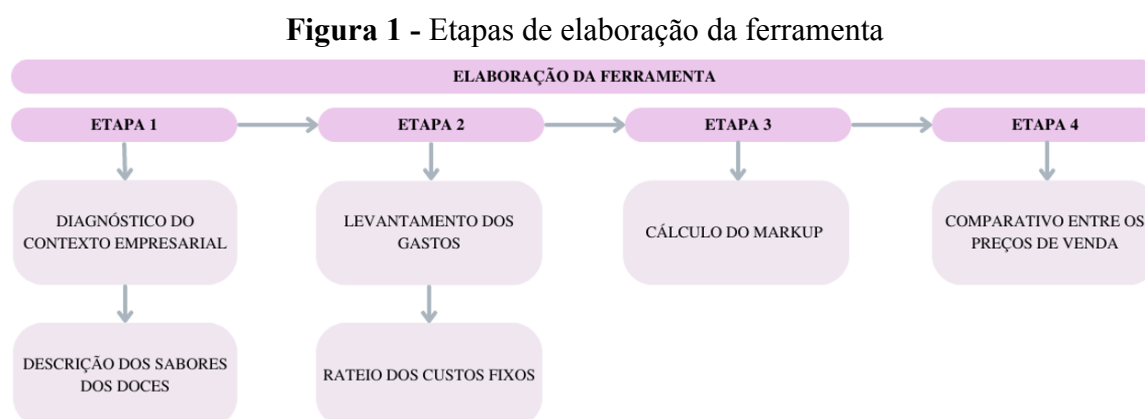
Paralelo a isso, identificam-se as despesas como também sendo um gasto, mas, diferentemente que o anterior, estas são fundamentais para a venda e distribuição dos produtos (Padoveze, 2014). As despesas recebem as mesmas classificações que os custos, no entanto, diferentemente deles, geralmente não são distribuídos diretamente aos produtos.

Após a identificação dos tipos de gastos e o método com os quais são atribuídos aos produtos. Destaca-se o *markup*, uma das técnicas mais utilizadas para a formação do preço de venda. Assim, ele “normalmente é construído com uma estrutura padrão de custos e despesas em relação a um volume de atividade de produção e vendas considerado normal” (Padoveze, 2014, p. 200). Para mais, a partir deste indicador é possível realizar simulações, alterando a percentagem de lucro desejado e, então, definir o valor ideal para o negócio.

3 Operacionalização da Ferramenta

A partir da problemática encontrada, desenvolveu-se uma ferramenta na qual o indivíduo poderá visualizar a real estrutura de custos do negócio. Além disso, é possível modificar os valores dos ingredientes e então verificar se o preço de venda utilizado no negócio é viável para suprir seu quadro de custos. Outrossim, destaca-se que a ferramenta tem foco em empresas que ainda não utilizam nenhum outro tipo de controle e/ou cálculo de custos, visto que ela apresenta os dados de maneira simplificada.

Para elaboração da ferramenta, seguiu-se quatro principais etapas. Essas envolveram desde o diagnóstico do contexto da empresa, o levantamento dos gastos, que incluem custos e despesas e cálculo do *markup*. Por conseguinte, realizou-se um comparativo com o lucro gerado a partir do preço de venda atual e o calculado por meio do indicador do *markup*.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

3.1 Diagnóstico do contexto empresarial

Localizada no município de Nova Palma/RS, a empresa utilizada para realização deste estudo é caracterizada como uma microempresa. Tendo foco na produção de doces, seu portfólio abrange desde brigadeiros clássicos a doces decorados. Ademais, com o intuito de diversificar o cardápio, em datas comemorativas busca elaborar doces temáticos.

No cenário atual, a entidade não possui uma ferramenta para cálculo e controle de preços. Isso, então, torna-se uma limitação no momento de identificar a lucratividade dos produtos, já que os levantamentos são realizados de maneira manual e não há praticidade

no momento do cálculo do custo do produto. Ademais, quando o cálculo é realizado dessa forma, há tendência de haver erros, sobretudo no momento de elencar os itens que compõem o custo do produto.

Em um levantamento geral, identificou-se que o doce mais vendido é o brigadeiro, por esse motivo, desenvolveu-se o trabalho em torno deste produto. Dessa forma, com o intuito ratear os custos fixos, posteriormente, planilhou-se a quantidade de cada doce vendida em um mês. Nesse sentido, a ferramenta foi elaborada utilizando o *Software Microsoft Excel*.

Tabela 1 - Volume de venda mensal

Volume de venda em 1 mês	
Produto	Quant. total
Brigadeiro	1165
Olho de Sogra	767
Ninho com Nutella	755
Branquinho com coco	650
Camafeu	524
Churros	415
Choquito	397
Amendoim	325
Quindim	297
Morango	210
Ferrero	210
Rosinha	184
Coco queimado	77
Prestígio	97
Uva	65
Napolitano	62
Damasco	40
Total	6240

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir da tabela acima, nota-se que, em geral, a empresa comercializa 6240 unidades (unid.) de doces, das quais 1165 unidades são brigadeiros. Logo após está o sabor “olho de sogra”, com 767 unidades vendidas, estando à frente ainda, de “ninho com Nutella” (755 unid.), de “branquinho com coco” (650 unid.) e de “camafeu” (524 unid.). No mais, dos sabores vendidos no período, o doce de damasco teve uma demanda menor.

Outrossim, tendo em vista que a empresa vende doces apenas sob encomenda, a quantidade produzida por mês de cada sabor e a diversidade de sabores é variável de um

período para o outro. Todavia, a partir do levantamento acima, pode-se basear-se em qual sabor é mais demandado e, então, potencializar sua produção.

3.2 Levantamento dos gastos

Após o entendimento do contexto da empresa e da listagem de produtos, foram elaboradas três tabelas, expostas a seguir, com os principais insumos que são utilizados para a produção geral dos doces. Destaca-se ainda que na Tabela 2 considerou-se a quantidade de cada insumo em grama e nas seguintes em unidades.

Tabela 2 - Ingredientes gerais

Ingredientes gerais				
Código	Ingredientes	Qnt total	Valor total	
1.1	Leite condensado	395	R\$	6,99
1.2	Chocolate em pó	1200	R\$	19,99
1.3	Cacau	200	R\$	20,00
1.4	Manteiga	500	R\$	7,99
1.5	Granulado	1000	R\$	17,99
1.6	Coco ralado	500	R\$	21,00
1.7	Doce de leite	1000	R\$	20,00
1.8	Amendoim	1005	R\$	23,90

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se, a partir da Tabela 2, oito principais ingredientes utilizados no processo produtivo dos doces pela empresa. Na terceira coluna, destacou-se a quantidade total comprada de cada insumo e, ao lado, seu valor total. Assim, a cada nova compra realizada, esta tabela poderá ser atualizada com o valor de aquisição do produto.

Tabela 3 - Complementos

Complementos				
Código	Detalhamento	Qnt Total	Valor total	
2.1	Forminha normal	50	R\$	3,50
2.2	Forminha premium	50	R\$	5,00
2.3	Celofane	500	R\$	9,90
2.4	Pétala	50	R\$	7,50

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Por conseguinte, na Tabela 3 estão listados os complementos utilizados na finalização do processo produtivo. Assim como na tabela anterior, nesta também foi

inserida a quantidade e o valor de compra total, os quais serão atualizados logo após as compras.

Tabela 4 - Embalagens

Embalagens				
Código	Detalhamento	Qty Total	Valor total	
4.1	Embalagem P	30	R\$	60,00
4.2	Embalagem M	30	R\$	75,00
4.3	Embalagem G	30	R\$	90,00
4.4	Embalagem GG	30	R\$	105,00

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Ademais, os diferentes tipos e valores de embalagens também foram tabulados, seguindo os mesmos critérios das tabelas anteriores. Para tanto, a partir dessas tabelas iniciais, será possível atualizar o valor do produto e a quantidade total comprada. Além do mais, outros elementos em cada uma das tabelas poderão ser inseridos, tornando cada vez mais detalhada a estrutura de custos da empresa.

Tais tabelas serão a base para todo o cálculo realizado posteriormente, então, é relevante que sejam preenchidas corretamente. A partir disso, elaboraram-se planilhas específicas para cada doce. Esse método foi adotado para melhor organização e visualização da estrutura geral de cada produto. Ainda mais, dentro dessa planilha principal, há tabelas detalhando os custos variáveis que compõem a receita.

Tabela 5 - Custo variável

CUSTO VARIÁVEL						
Código	Ingredientes	Qty. Total	Vlr Total	Qty. Unit	Valor Unit.	
1.1	Leite condensado	395	R\$ 6,99	16	R\$	0,44
1.2	Chocolate em pó	12	R\$ 0,20	16	R\$	0,01
1.3	Cacau	12	R\$ 1,20	16	R\$	0,08
1.4	Manteiga	12	R\$ 0,19	16	R\$	0,01
1.5	Granulado	48	R\$ 0,86	16	R\$	0,05
2.1	Forminha normal	16	R\$ 1,12	16	R\$	0,07
2.4	Pétala	16	R\$ 2,40	16	R\$	0,15
4.4	Embalagem GG	1	R\$ 3,50	16	R\$	0,22
Custo variável equivalente a 1 receita					R\$	16,47
Custo variável equivalente a 1 unid.					R\$	1,03

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir da tabela apresentada, evidencia-se que a produção do brigadeiro envolve cinco dos ingredientes gerais listados na Tabela 1, dois insumos complementares e uma

embalagem. Portanto, o custo variável total do doce totaliza R\$ 16,47 e se considerado o rendimento de 16 unidades por receita, o custo variável unitário é igual a R\$ 1,03.

Destaca-se, ainda, que na tabela foram consideradas as quantidades e os valores totais utilizados em uma receita (colunas 3 e 4). Logo, elencou-se o rendimento de doces proporcional a uma receita e o valor unitário de cada ingrediente. Esse detalhamento facilita no momento da utilização da planilha e torna mais visível a estrutura variável do negócio. Em seguida, elencaram-se os principais custos e despesas fixas da empresa, expressos na Tabela 6.

Tabela 6 - Custo fixo

CUSTO FIXO - OPERACIONAL		
Descrição	Valor	
Taxa MEI	R\$	61,60
Pró-labore	R\$	3.500,00
Água	R\$	-
Energia elétrica	R\$	-
Gás	R\$	-
Total	R\$	3.561,60
Valor rateado	R\$	664,95

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que a entidade possui 2 custos fixos, os quais totalizam o valor de R\$ 3.561,60. Esses custos envolvem a taxa do MEI e o pró-labore. Como se trata de custos indiretos, é necessário rateá-los entre os produtos, assim, primeiramente dividiu-se a quantidade de brigadeiros vendida em um mês pela quantidade total (1.165/6.240) e gerou-se um valor de 0,19. Logo, multiplicou-se esse valor pelo total de CF, totalizando R\$ 664,95.

3.3 Cálculo do Markup

Com base em todas as informações coletadas, realizou-se o cálculo do *markup*. Inicialmente fizeram-se simulações para identificar a porcentagem de lucro que a empresa tem, considerando um preço de venda de R\$ 2,00 e um volume de venda de brigadeiro de 1.165 unidades.

Tabela 7 - Cálculo do Markup atual

Markup atual	
Descrição	
Custos Fixos	29
Despesas fixas	0,00
Custo Variável	1,03
Despesas Variáveis	0,00
Margem de Lucro	20
Markup	2,011480914
Preço de venda	R\$ 2,00

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir da simulação acima, identificou-se que no cenário atual a empresa possui um lucro de 20%, tendo em vista a estrutura de custos fixos e variáveis. Essa percentagem de lucro é favorável e esse preço de venda é aceito pelo mercado consumidor.

3.3 Aumento na receita e reflexos na empresa

O assunto sobre o aumento das receitas é uma pauta relevante em um ambiente organizacional. Para isso, há sugestões como a diminuição de custos, que irá refletir direto no lucro; o aumento do preço de venda e o aumento no volume de venda. Em vista disso, utilizando o *markup*, elaborou-se um comparativo a partir de uma DRE simplificada dos reflexos que iriam gerar o aumento do preço de venda.

Tabela 8 - Aumento do preço de venda

CENÁRIO ATUAL			AUMENTO DO PV		
Receita Bruta	R\$	2.330,00	Receita Bruta	R\$	3.288,04
CMV	R\$	1.198,87	CMV	R\$	1.198,87
Lucro Bruto	R\$	1.131,13	Lucro Bruto	R\$	2.089,17
Custos fixos	R\$	664,95	Custos fixos	R\$	664,95
Lucro líquido	R\$	466,18	Lucro líquido	R\$	1.424,23

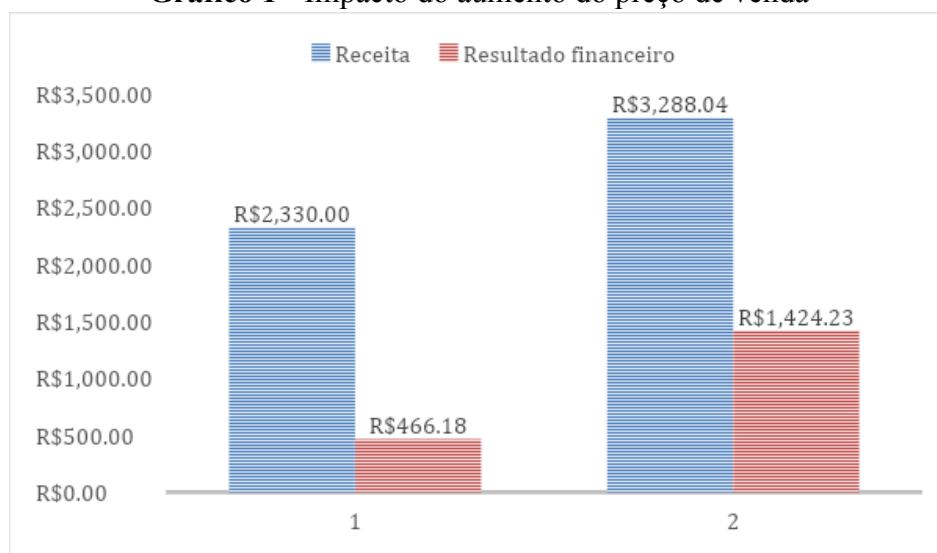
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Com um aumento de 15% no lucro, no momento do cálculo do *markup*, gerou-se um PV igual a 2,82. Quando analisado por unidade, esse incremento parece não ter tanta relevância. Contudo, quando analisado na DRE e multiplicado pela quantidade de venda, esse valor torna-se significativo. Isso posto, é observado no comparativo acima, quando

um PV de 2,00 gera uma receita bruta de R\$ 2.330,00 e um lucro líquido de R\$ 446,18. E, ao lado, com um PV igual a R\$ 2,82 resulta em uma receita de R\$ 3.285,30 e um lucro líquido de R\$ 1.424,23.

Nesse sentido, nota-se que no contexto dessa empresa a modificação de centavos no PV do produto gera um impacto significativo no resultado. Neste caso, por exemplo, o aumento de R\$ 0,82 resultou no aumento de R\$ 958,04 no lucro, mantendo o volume de vendas. Todavia, é necessário analisar se o mercado aceita essa alteração no valor e se a quantidade vendida não irá diminuir.

Gráfico 1 - Impacto do aumento do preço de venda



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ratificando a análise realizada anteriormente, o gráfico expresso acima demonstra o aumento significativo do resultado financeiro em relação ao aumento da receita.

No grupo 1 verifica-se a receita de R\$ 2.300,00 em comparação ao resultado de R\$ 466,16, já no grupo 2 nota-se o aumento expressivo tanto da receita, quanto do resultado, após o aumento do PV. Desse modo, certifica-se de que a simulação do aumento de R\$ 0,82 no PV é verdadeira.

4 Considerações Finais

A análise de custos no ambiente organizacional é de extrema importância para a saúde do negócio. Saber controlar o que está sendo gasto e como alocar esses valores aos

produtos é um dos principais diferenciais que o atual mercado demanda para atingir a lucratividade desejada. Diante disso, o estudo geriu-se a partir da seguinte problemática: “Quais as barreiras que interferem na gestão de custos de produção eficiente para as organizações?”.

Evidenciou-se, portanto, que a falta de controle de custos nos ambientes empresariais se dá, sobretudo, pela limitação de conhecimento, tanto sobre quais são os custos quanto como registrá-los e alocá-los aos produtos. Além disso, muitos negócios ainda julgam não ser importante essa gestão. Para mais, a falta de uma ferramenta simplificada também é um dos motivos que impedem esse processo.

Nesse sentido, após a identificação do contexto da empresa, realizou-se o levantamento de custos fixos e variáveis da entidade. A partir desses dados, elaborou-se uma ferramenta prática com foco em pequenas empresas. Com isso, a entidade poderá ter um controle mais claro e simplificado da estrutura de custos do negócio. Ademais, com a possibilidade de mudança nos valores das compras e as simulações do indicador de precificação, será possível identificar com mais frequência se a atividade está sendo lucrativa e, assim, definir novas estratégias para o negócio.

Referências

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014181/>. Acesso em: 03 de novembro de 2022.

DUTRA, R. G. **Custos - Uma Abordagem Prática**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012743/>. Acesso em: 03 de novembro de 2022.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/>. Acesso em: 17 de outubro de 2022.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113835/>. Acesso em: 17 de novembro de 2022.

SÁ, A. Lopes de. **História geral e das doutrinas de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE. **Gestão de custos**: como ter um bom controle financeiro. 2015 Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-control-e-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

SEBRAE. **Saiba o que são custos fixos e variáveis**. 2018 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

VEIGA, W. E.; SANTOS, F. A. **Contabilidade de Custos - Gestão em Serviços, Comércio e Indústria**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008357/>. Acesso em: 18 de outubro de 2022.



De “guarda-livros” a componente estratégico do negócio: um estudo acerca da identificação do perfil do profissional contábil

Nathalia Rossato Binotto¹

Resumo: Tendo em vista a importância do papel do profissional contábil para o âmbito social, o estudo tem por objetivo investigar a produção científica acerca da identificação do perfil dos profissionais contábeis no período de 2012 a 2022. Desse modo, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem bibliográfica, sendo do tipo descritiva e caracterizada como mista. Nesse viés, utilizando uma amostra de 301 artigos, realizou-se uma análise bibliométrica, com a qual foi possível identificar a abrangência de demais temas, quando se pesquisa pelo assunto. Assim, verificando as características e habilidade requeridas no novo contexto empresarial. Para tanto, ao analisar determinados pontos da amostra e de maneira mais detalhada três documentos, observou-se a grande demanda de conhecimentos tecnológicos e relacionados a análise e verificação de dados para os profissionais, sobretudo tendo em vista a expansão da era digital nos negócios.

Palavras-chave: perfil; contador; profissional contábil; contabilidade.

From “bookkeeper” to the strategic component of the business: a study on identifying the profile of the accounting professional

Abstract: Considering the importance of the role of the accounting professional for the social sphere, the study aims to investigate scientific production regarding the identification of the profile of accounting professionals in the period from 2012 to 2022. In this way, a bibliographical research was developed, being descriptive and characterized as mixed. In this vein, using a sample of 301 articles, a bibliometric analysis was carried out, with which it was possible to identify the scope of other topics, when researching the subject. Thus, verifying the characteristics and skills required in the new business context. To this end, when analyzing certain points of the sample and three documents in more detail, it was observed the great demand for technological knowledge and knowledge related to data analysis and verification for professionals, especially given the expansion of the digital era in business.

Keywords: profile; counter; accounting professional; accounting.

Del “tenedor de libros” al componente estratégico del negocio: un estudio para identificar el perfil del profesional contable

Resumen: Considerando la importancia del rol del profesional contable para el ámbito social, el estudio tiene como objetivo investigar la producción científica en cuanto a la identificación del perfil de los profesionales contables en el período de 2012 a 2022. De esta manera, se desarrolló una investigación bibliográfica, siendo descriptivo y caracterizado como mixto. En este sentido, utilizando una muestra de 301 artículos, se realizó un análisis bibliométrico, con el cual se pudo identificar el alcance de otros temas, al investigar el tema. Verificando así las características y habilidades requeridas en el nuevo contexto empresarial. Para ello, al analizar con más detalle ciertos puntos de la muestra y tres documentos, se observó la gran demanda de conocimientos tecnológicos y relacionados con el análisis y verificación de datos para los profesionales, especialmente dada la expansión de la era digital en los negocios.

Palabras clave: perfil; encimera; profesional contable; contabilidad.

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: nathalia.binotto@amf.edu.br.

1 Introdução

A história pode, facilmente, ser contada a partir da história contábil, já que Sá (1997, p. 15), expõe que a “Contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizaram os da própria evolução do ser humano”. Assim, afirma Melis (1950, p. 3), “desde que o homem se preocupou com o amanhã, preocupou-se, também, em ‘fazer contas’, mas em verdade, nem sempre soube, racionalmente, o que fazer com as informações que guardou”.

Desde então, a civilização evoluiu, as necessidades de controle também e, conseqüentemente, a Contabilidade sofreu alterações que acompanharam esses fatos. Todavia, o reconhecimento dessa área ainda precisa ser melhorado. Prova disso, Iudícibus (2022, p. 13) destaca que

com a evolução da forma organizacional e com as dimensões do empreendimento, avoluma-se e enobrece-se a função contábil. [...] Assim, a importância e a essencialidade da Contabilidade são incontestes para os iniciados. Mesmo assim, essa essencialidade e, por que não dizer, a extraordinária beleza desta nobre e antiga disciplina são por poucos reconhecidas, e esses poucos são, normalmente, pessoas de grande experiência e descortino.

Nesse sentido, compreende-se que a contabilidade está além do registro de movimentações e da elaboração de materiais a serem entregues ao fisco. Haja vista que Sá (2010) a define como sendo uma ciência que tem foco no estudo dos fenômenos patrimoniais, bem como dos seus comportamentos e da sua relação funcional com as células sociais.

Paralelo a isso, a profissão contábil também passou por momentos de evolução e reconhecimento social. A denominação “contador”, existe no Brasil, desde sua descoberta, todavia, não era reconhecida como uma profissão, mas uma função da administração pública. Além disso, por muito tempo, este profissional foi denominado, no país, como “guarda-livros”. Destarte, seu reconhecimento iniciou com o, oficialmente, com o Decreto nº 6.097, de 1876, que os tornava aptos a votar no Império (Niyama, 2021).

Fica evidente, portanto, que o perfil do profissional contábil teve de se adaptar a todas as mudanças ocorridas no cenário contábil e na sociedade no geral. Diante disso, se

dá em torno do seguinte questionamento: como se configuram os estudos acerca da identificação do perfil dos profissionais contábeis durante o período de 2012 e 2022?

À vista disso e na busca em aprofundar o entendimento sobre as pesquisas na área contábil, este estudo objetiva investigar a produção científica acerca da identificação do perfil dos profissionais contábeis. Abordando como seus objetivos específicos: i) identificar como se caracterizam os estudos sobre o tema em âmbito mundial; ii) mapear os principais autores, bem como as instituições de vínculo e áreas do país onde mais predominam as publicações; iii) compreender as principais áreas de abordagem dos estudos; e iv) identificar qual o perfil do profissional contábil por meio dos resultados dos estudos da amostra.

Nesse viés, o desenvolvimento deste estudo se justifica pelo fato de Contabilidade assumir um papel importante no desenvolvimento pessoal e da sociedade no geral. Visto que, quando membros de uma sociedade utilizam de maneira correta a Contabilidade, permite que os indivíduos realizem escolhas corretas, assim aumentando seu poder econômico. E em âmbito empresarial, isso auxilia as entidades no controle e na tomada de decisão, permitindo o seu crescimento, ampliando seu capital e gerando empregos.

Dessa maneira, é relevante que seja identificado o perfil do profissional contábil demandado para atender as necessidades tanto individuais quanto das organizações. Ainda mais, no atual cenário em que o contador está, cada vez mais, participando e inserido nas decisões organizacionais. Para tanto, um profissional com o perfil e as competências adequadas auxilia nos pontos citados anteriormente.

Para mais, o estudo acerca do perfil demandado para o contador frente às fases da Contabilidade e, sobretudo, a nova realidade contábil é muito inicial ainda. Nesse sentido, este trabalho possibilita novas iniciativas de pesquisa.

Dessa forma, com o intuito de seguir o objetivo proposto, desenvolveu-se uma pesquisa com a abordagem bibliométrica, do tipo descritiva. Além disso, o estudo possui caráter misto, no qual foi utilizada a técnica de análise descritiva e geral dos dados para analisar as informações obtidas.

Além do mais, o artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção aborda de maneira geral a evolução da contabilidade e do contador. Em seguida, está apresentado o método utilizado para alcançar o objetivo. Logo, na próxima seção, estão expostos os resultados obtidos através da amostra de 301 documentos obtidos na coleta de dados. Por

fim, estão expostas as considerações finais, contendo os principais resultados do estudo, as conclusões dos autores e sugestões para futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico

A contabilidade tem se tornado cada vez mais importante dentro das empresas e os profissionais da área ganhando mais reconhecimento, porém ela não surgiu como a conhecemos hoje. De acordo com Marion, Cardoso e Rios (2019), o surgimento da contabilidade se deu de maneira natural e rudimentar e partiu da necessidade de os indivíduos controlarem seu patrimônio pessoal e dos negócios. À vista disso, Iudícibus (2021) retrata que historiadores datam o seu surgimento há aproximadamente 2.000 anos a.C., todavia, as formas rudimentares de Contabilidade já eram utilizadas pelos homens primitivos.

Inicialmente, a maneira de utilizar a Contabilidade estava em torno da investigação no número de instrumentos de caça e pesca, da contagem dos rebanhos e da enumeração das ânforas de bebidas (Iudícibus, 2021). Sá (2010) expõe que as inscrições sobre objetos e animais, conservados nas grutas de países europeus e brasileiros, representam a natureza da utilidade em que o indivíduo tinha conquistado aquilo e os riscos próximos ao objeto indicavam a quantidade existente.

Ademais, fatos determinados históricos alavancaram a utilização da contabilidade. Dentre eles estão o surgimento da moeda, em 1.100 a.C., juntamente com o desenvolvimento intensivo da atividade mercantil, econômica e cultural, quando surgiram as primeiras escolas de Contabilidade, na Itália (Machado; Freitas; Domingues, 2011). De outro modo, para Marion (2018), sua maturidade se deu a partir da obra do frade Luca Pacioli, contendo um tratado relevante de Contabilidade, entre os séculos XIII e XVI d. C.

No Brasil, identificaram-se as primeiras manifestações contábeis em 1808, com a publicação de alvará obrigando a aplicação do método das partidas dobradas pelos Contadores Gerais da Real Fazenda (Schmidt; Dos Santos, 2008, p. 148). Para mais, não houve escolas brasileiras de pensamento contábil, todavia pensadores brasileiros contribuíram para a prática e a teoria contábil do país. Dentre elas, está o início do estudo do comércio, por Visconde de Cairu (José da Silva Cairu) (Schmidt, 2000).

Já no que tange ao contador, na Contabilidade rudimentar até, aproximadamente, o surgimento da moeda, em 1.100 a.C. não havia uma figura específica do contador, mas sim

da Contabilidade em si. O indivíduo que realizava os registros e controle eram os próprios donos dos bens. Dessa maneira, neste modo de contabilização não eram necessários muitos conhecimentos técnicos sobre o assunto, bastava apenas compreender como desenhar cada bem e os símbolos para quantificá-lo.

Após esse marco, a contabilidade teve um grande desenvolvimento, sobretudo após a Revolução Industrial, quando começaram a surgir especialistas em contabilidade (Hendriksen; Breda, 1999). Dessa forma, a figura do contador começou a ganhar destaque e, assim, um indivíduo específico começou a realizar as atividades contábeis. Para mais, com a expansão do comércio e demais atividades industriais, houve a demanda de um conhecimento mais aprofundado sobre determinados assuntos e de dominar práticas simples de escrituração, que foram se aprimorando.

Nesse sentido, o avanço acelerado da economia e da rede mundial tem demandado a agilidade das informações e sua qualidade. Sá (2010) identifica que “o amadurecimento intelectual do conhecimento contábil foi uma decorrência natural da própria evolução das ciências dedicadas ao homem”. Destarte, como abordam Iudícibus, Marion e Faria (2017, p. 8),

O que toda história tem mostrado é que a Contabilidade se torna importante à medida que há desenvolvimento econômico. Hoje, por exemplo, a profissão é muito valorizada nos países do primeiro mundo. No Brasil, até a década de 1960, este profissional era chamado de “guarda-livros”, a nosso ver, título pejorativo e pouco indicador. Todavia, com o milagre econômico na década de 1970, essa expressão desapareceu e observou-se um excelente e valorizado mercado de trabalho para os contabilistas.

Além disso, Marion (2009) identifica que no atual cenário o curso superior de Contabilidade não é feito para exercer a escrituração contábil, mas sim para ser o gerente contábil e das informações da empresa. Visto que o contador está com cada vez mais frequência envolvido no sistema de decisão da empresa, desde a parte de planejamento estratégico até orçamentos, relatórios contábeis, auditoria, análise financeira, análise das variações, controladoria, entre outras.

Em outra perspectiva, Sá (2010), aponta que é imprescindível que o contador tenha uma associação da prática com a doutrina. Além do mais, Meneghetti (2022), evidencia sete princípios gerais de um líder, os quais podem ser adotados pelo profissional contábil: a unidade consigo mesmo; a identidade de projeto; o suporte do dinheiro; a hegemonia das

relações; o estilo de vida cômputo; o refinamento de vida e performance; e a autonomia no prazer.

Isso posto, esses pontos tornam-se relevantes quando é observada a participação cada vez mais ativa do contador dentro da organização, assim não sendo válidos apenas os conhecimentos técnicos, visto que os gestores e os indivíduos que utilizam as informações podem ser leigos no assunto. Desse modo, é necessário também ter habilidades interpessoais para se comunicar e traduzir as informações contábeis aos usuários.

Nesse contexto, elenca-se que o contador do século XXI, mesmo estando inserido em uma sociedade cada vez mais digital, é necessário que, primeiramente, tenha o amplo conhecimento técnico-contábil. Logo, é relevante que tenha conhecimentos econômicos, políticos, sociais, ou seja, deve estar envolvido nos assuntos que estão ocorrendo na sociedade e no que isso pode impactar. Além disso, o contador precisa entender do negócio do cliente, dos processos operacionais, bem como ter a capacidade de sugerir novos sistemas que melhorem esse processo (CRCCE, 2022).

De outro modo, é importante o profissional mostrar uma aptidão em interpretar e compreender dados, para então poder orientar o usuário da informação. E, diante disso, ter a capacidade de se comunicar e defender, com clareza, seus pontos de vista (CRCCE, 2022). A característica de comunicação já melhorou muito ao longo dos anos, mas é importante que seja sempre discutida, já que, muitas vezes, o contador transmite uma imagem de um indivíduo introspectivo.

3 Método

3.1 Caracterização da pesquisa

Com o intuito de investigar e compreender o perfil demandado do profissional contábil no atual cenário empresarial, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem bibliométrica, a qual é elaborada utilizando materiais já aplicados, assim, em algum momento toda pesquisa acadêmica realiza trabalhos com essa característica (Gil, 2022). Nesse sentido, compreende-se este estudo como sendo do tipo descritivo, tendo em vista que descreve as características de determinada população ou fenômeno, podendo ser elaborada, também, com o intuito de identificar relações entre variáveis (Gil, 2022).

Ademais, seu caráter é compreendido como misto, que é definido como

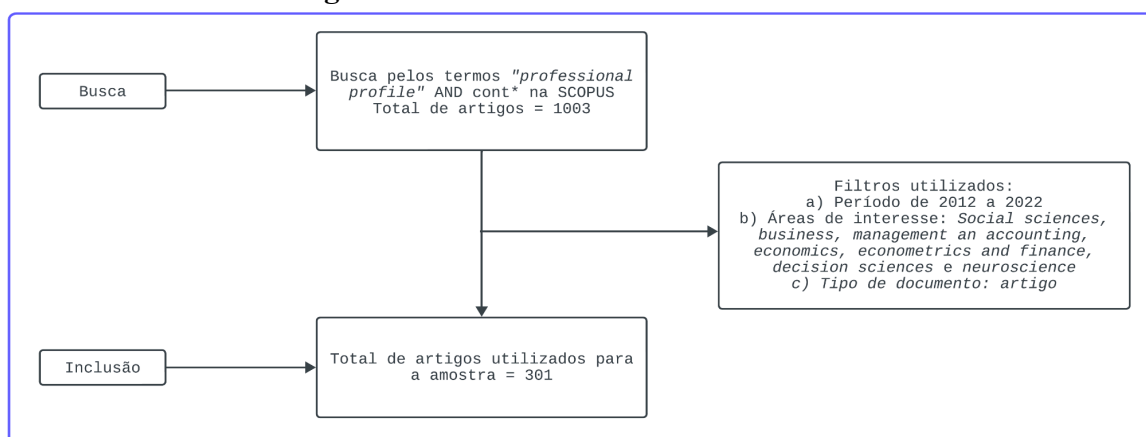
a pesquisa que quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa. Isso permite levantar atitudes, pontos de vista, preferências que as pessoas têm a respeito de determinados assuntos, fatos de um grupo definidos de pessoas (Michel, 2009, p. 39).

Na subseção que segue, serão detalhados os procedimentos de coleta e análise utilizados na construção do presente estudo.

3.2 Técnica de coleta de dados

Para desenvolver este estudo, seguiu-se duas principais etapas de pesquisas na *SCOPUS*, as quais estão expressas na figura a seguir. Para a busca dos estudos foram utilizados os termos “*professional profile*” AND *cont**, com um período limitado de 2012 a 2022 e abrangendo artigos publicados em contexto mundial.

Figura 1 - Procedimento de coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

Na primeira parte da pesquisa foram utilizados os termos citados anteriormente sem a utilização de filtros, assim totalizando 1003 documentos. Logo, aplicaram-se filtros para limitar o período explorado (2012 - 2022), as áreas de interesse (*social sciences, business management and accounting, economics, econometrics and finance, decision sciences e neuroscience*) e o tipo de documento (artigos). Desse modo, na fase de inclusão totalizou-se uma amostra de 301 estudos.

3.3 Técnica de análise de dados

Após a seleção da amostra, os dados foram exportados da SCOPUS e inseridos no pacote *Bibliometrix* do *software R STUDIO*. Dessa forma, as informações foram analisadas por meio da análise descritiva e geral dos dados, seguindo três categorias. Os pressupostos utilizados estão identificados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Categorias analíticas do estudo

Objetivos específicos	Categorias Analíticas	Elementos analisados
Identificar como se caracterizam os estudos sobre o tema em âmbito internacional.	Identificação dos artigos	Ano de publicação e Periódicos
Mapear áreas com maior frequência de autores, a autoria, as instituições de vínculo e áreas onde mais predominam as publicações.	Caracterização da autoria	Nacionalidades dos autores e relação de instituição, autores e principais temas.
Compreender as principais áreas de abordagem dos estudos.	Evolução da temática pesquisada	Palavras-chave e mapa de estrutura conceitual.
Identificar qual o perfil do profissional contábil por meio dos resultados dos estudos da amostra.	Principais contribuições dos estudos	Resultados de artigos dos três principais autores da amostra.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Neste sentido, na primeira categoria serão detalhadas as informações acerca do desempenho dos artigos no período estudado, além dos principais periódicos nos quais estão sendo realizadas as publicações. No segundo momento, será compreendido como se caracterizam a autoria do estudo e as informações que estão em torno dos autores, como suas instituições de vínculo. Na terceira parte da análise, buscou-se compreender qual a abrangência desses documentos e quais áreas estão correlacionadas com o tema pesquisado. Por fim, o foco das análises será para o conteúdo dos estudos, nos quais selecionaram-se documentos dos três principais autores da amostra, com intuito de responder o problema de pesquisa abordado anteriormente.

4 Resultados e Discussões

Primeiramente, com o intuito de quantificar as informações que envolvem a amostra selecionada, a partir da pesquisa realizada na SCOPUS sobre o perfil do

profissional contábil, desenvolveu-se a Figura 2 com os principais dados que caracterizam a amostra deste estudo.

Figura 2 - Principais informações dos estudos



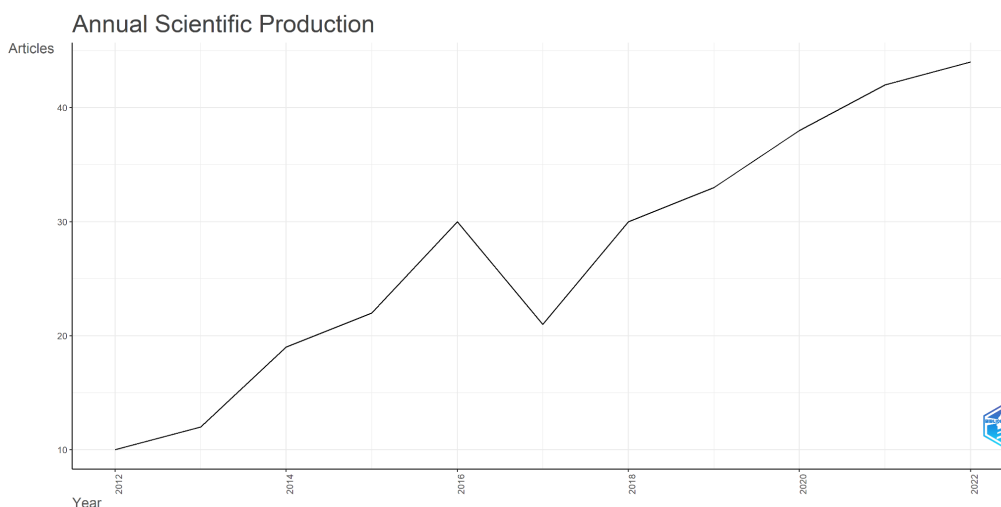
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *Bibliometrix* (2023).

Observando as principais informações sobre os dados, identifica-se que a amostra selecionada de 301 artigos compreende o período de onze anos (2012:2022), apresentando uma taxa de crescimento anual de 15,97%. Estas foram publicadas em 208 fontes diferentes, que envolvem jornais, revistas e demais periódicos. Estes estudos reúnem 1.153 palavras-chave (DE) e 739 autores, dos quais 63 compõem documentos de autoria única e 12,96% são coautores internacionais. Além disso, os estudos possuem em média 5.392 de citações por documento, totalizando 11.032 referências.

4.1 Identificação dos estudos

Por meio das informações apresentadas anteriormente, elaborou-se a Figura 3 identificando o número de periódicos publicados por ano, no período de 10 anos. Assim, sendo possível identificar a tendência de publicações sobre o tema para os próximos anos.

Figura 3 - Evolução de publicações



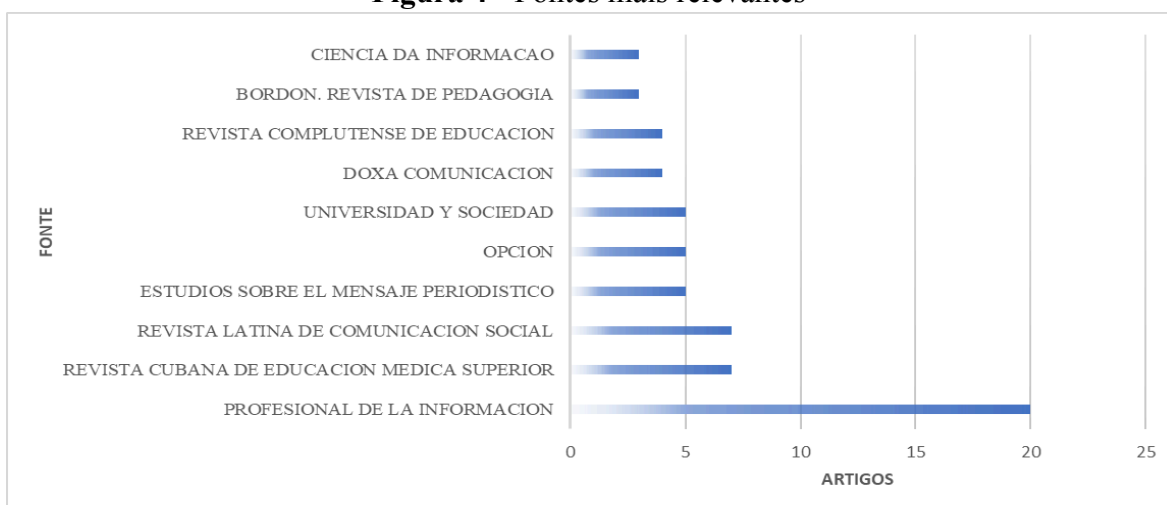
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *Bibliometrix* (2023).

A partir do gráfico apresentado, nota-se uma crescente no interesse sobre o assunto, principalmente, a partir de 2018. Em 2012, ano com menor número de publicações e ponto de partida da análise, o total de artigos é igual a 10. A partir disso, observa-se um aumento que atingiu seu auge em 2016, com 30 estudos publicados. Por conseguinte, após este aumento significativo, verifica-se que houve uma redução de 9 publicações que, em 2017, totalizam 21 estudos.

Todavia, o interesse sobre o assunto iniciou um novo aumento a partir desse ano e atingiu números cada vez mais elevados. Em 2018, 30, 2019, 33, 2020, 38, 2021, 42 e em 2022, 44, atingindo o maior número de publicações dentro do período analisado. Além do mais, após o fechamento do ano de 2022, nota-se que ainda há uma tendência de aumento de artigos. Nesse sentido, ratifica-se a importância acerca da investigação sobre o perfil do profissional contábil, sobretudo do novo cenário empresarial.

Ainda buscando entender como se caracterizam os estudos da amostra, analisaram-se os periódicos nos quais foram publicados esses documentos. A partir dos dados coletados, elaborou-se a Figura 4 que contém as dez fontes mais relevantes que pertencem aos artigos.

Figura 4 - Fontes mais relevantes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *Bibliometrix* (2023).

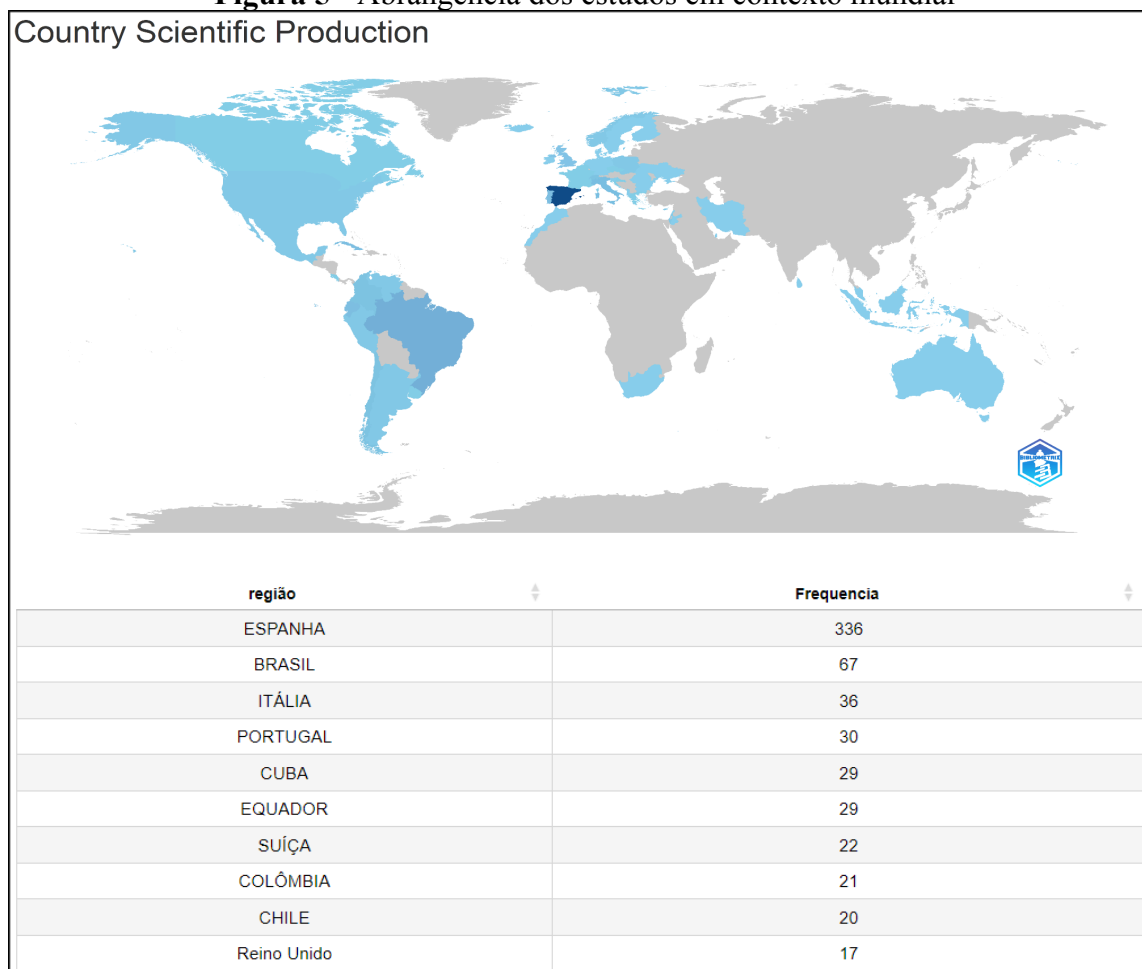
Com maior número de artigos publicados, a *Profesional de la Informacion*, com 20 publicações, tem foco na comunicação, documentação, biblioteconomia, informática e ciências da informação. Por conseguinte, com sete publicações cada, a *Revista Cubana de Educacion Medica Superior* e a *Revista Latina de Comunicacion Social*, objetivam publicar artigos de natureza científico-pedagógica.

Na sequência, estão as revistas *Opcion*, *Universidad y Sociedad* e a *Doxa Comunicacion*, com cinco publicações cada. Seus principais objetivos estão em torno da investigação na área das Ciências Sociais, sendo que as duas primeiras têm o interesse de interligá-la com as Ciências Humanas. De outro modo, a terceira busca focar no campo da Comunicação Social.

4.2 Caracterização da autoria

De outro modo, por meio da Figura 5, tem-se uma visão geral da frequência de autores por país. Para caracterizar o nível de relevância, utilizaram-se tons de azul, ou seja, quanto mais escuro o tom, maior o número de publicações.

Figura 5 - Abrangência dos estudos em contexto mundial



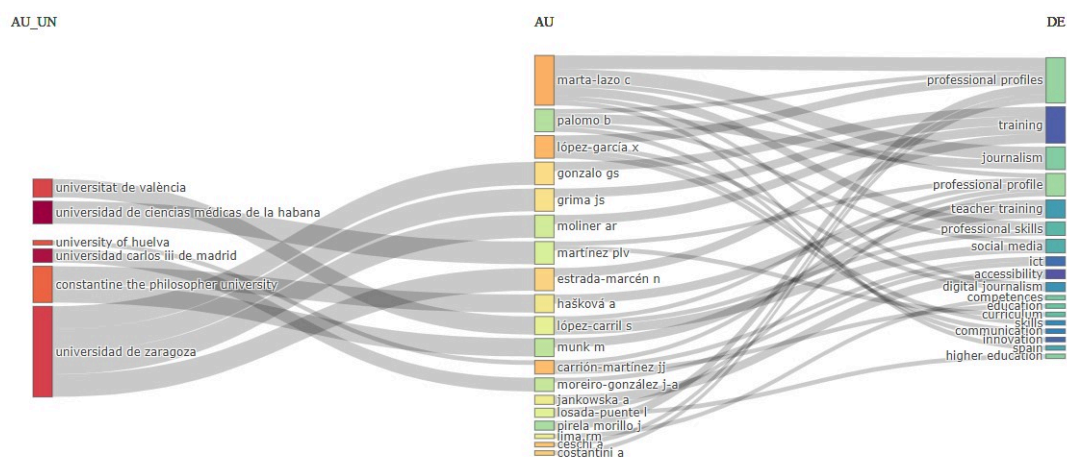
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *Bibliometrix* (2023).

A partir da figura acima, inicialmente, percebe-se a amplitude de países que os estudos acerca do perfil do profissional contábil abrangem, estando em todo o cenário global. Para mais, os dados abaixo da imagem indicam uma classificação dos dez países onde mais possuem autores das publicações da amostra, totalizando 607 indivíduos. Em primeira análise, a Espanha apresenta-se em destaque no centro do mapa, com 336 autores e ocupa o primeiro lugar na classificação.

De outro modo, direcionando a análise para a América Latina, observa-se a presença de publicações por todo o continente. Entretanto, o que possui maior relevância é o Brasil, ficando atrás apenas da Espanha, com 67 autores. Ademais, seguindo o *ranking*, observa-se mais dois países europeus, ocupando o terceiro e quarto lugar, Itália e Portugal, respectivamente, somando um total de 66 autores. Em seguida, Cuba e Equador possuem a mesma quantidade de 29. Por conseguinte, finaliza-se a classificação com Suíça, Colômbia, Chile e Reino Unido, tendo, nesta ordem, 22, 21, 20 e 17 autores.

Na mesma linha, analisou-se um comparativo entre as principais instituições de vínculo, os autores mais relevantes da amostra vinculados a essas afiliações e o principal assunto pesquisado. Isto está exposto na Figura 6, a seguir.

Figura 6 - Relação entre autores, afiliações e principais temas



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *bibliometrix* (2023).

Nos destaques de afiliações identificam-se quatro Espanholas, a *Universitat de València*, *University of Huelva*, *Universidad Carlos III de Madrid* e *Universidad de Zaragoza*, fato que vai de encontro ao país que foi destaque com maior número de autores. Na sequência estão universidades de Cuba, *Universidad de Ciencias Médicas de la Habana* e da Eslováquia, a *Constantine the Philosopher University*.

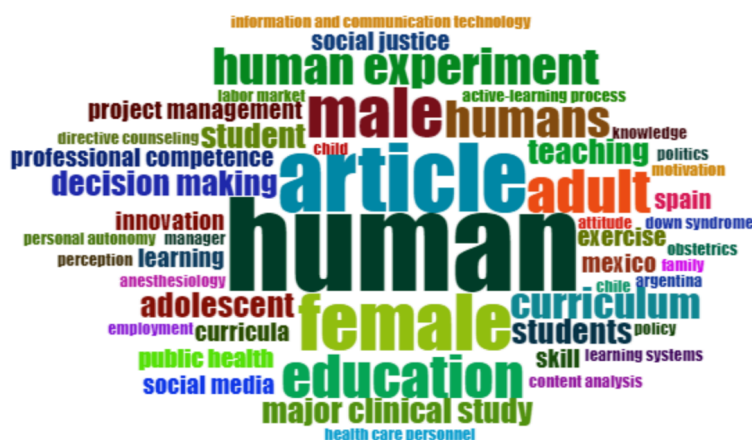
Conectados a estas instituições, estão os seus principais autores e, posteriormente, na terceira coluna, estão os principais assuntos mencionados por estes indivíduos. Assim, tendo em vista as ligações apresentadas na figura, primeiramente nota-se três principais assuntos, sendo acerca do perfil do profissional (*professional profile*), que se apresenta duas vezes na relação, treinamento (*training*) e jornalismo (*journalism*). Além do mais, outro ponto a destacar, é que, em geral, os autores que discutem sobre esses assuntos os relacionam também. Prova disso, exemplifica-se o autor destaque da figura, Marta-lazo C., que tem como principal assunto o perfil profissional e o relaciona ao jornalismo.

4.3 Evolução da temática pesquisada

Tendo em vista o objetivo deste estudo, neste tópico será analisado como os periódicos da amostra foram conduzidos. Assim, inicialmente foi elaborada uma nuvem com as principais palavras mencionadas nos documentos, a qual está exposta na Figura 7.

Ao observar a imagem, a palavra *human* se destaca no centro da nuvem sobre os estudos acerca do perfil do profissional contábil. Tal resultado indica que, à frente de quaisquer aspectos técnicos, os estudos abordam comportamentos pessoais. Seguindo, está *article*, indicando o principal tipo de documento da amostra. Na sequência estão *female*, *education*, *male* e *human experiment*, seguidas de mais conceitos que envolvem estudos relacionados ao tema deste trabalho. Para tanto, verifica-se que ao pesquisar documentos sobre o perfil do contador os resultados se expandem para demais áreas, além da contabilidade, diversificando as temáticas encontradas.

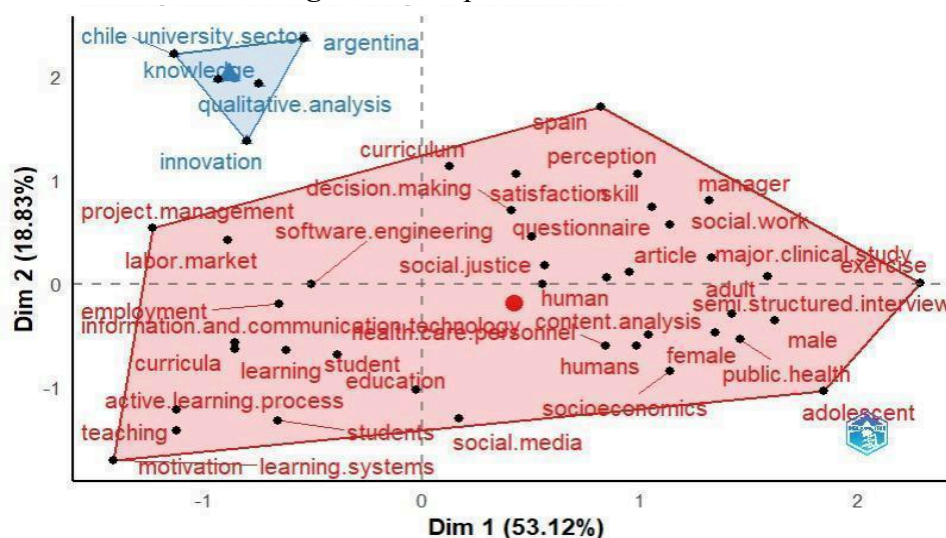
Figura 7 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *Bibliometrix* (2023).

Nesse viés, por meio dos dados encontrados na pesquisa, elaborou-se a figura abaixo, a qual mostra de forma clara os dois principais conjuntos de abordagens nos estudos.

Figura 8 - Mapa de estrutura conceitual



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa tratados no *bibliometrix* (2023).

A partir da figura acima observa-se, primeiramente, dois principais *clusters* que abordam duas principais frentes de temas de pesquisa. O *cluster* azul é o menos desenvolvido que possui como principais palavras-chave: inovação, conhecimento e análise qualitativa. De outro modo, muito mais amplo, o *cluster* vermelho vai além e engloba os principais temas que foram abordados na nuvem de palavras e outros secundários que possuem uma tendência de crescimento nos estudos. Dentre eles estão as habilidades de satisfação, trabalho social, percepção, informação e comunicação, ensino e motivação.

Assim, por meio das abordagens trazidas neste tópico, verifica-se que o estudo do perfil do profissional contábil vai além de entender os aspectos pessoais e as habilidades necessárias. Dessa maneira, é preciso entender o cenário em geral, os temas que interligam e se correlacionam com o assunto principal, analisando então a amplitude que ele pode alcançar.

4.4 Principais contribuições dos estudos

Tendo em vista a busca acerca da definição do perfil do profissional contábil, selecionaram-se três estudos da pesquisa para verificar os resultados obtidos em suas pesquisas e semelhantes com o objetivo principal deste estudo. Desse modo, como critério de escolha, observou-se, nas análises realizadas anteriormente, os três autores mais relevantes da amostra e, assim, foi selecionado um documento de cada autor, inserido na

amostra utilizada, para realizar a análise. Destaca-se ainda que possuía mais de um artigo por autor, por esse motivo foi selecionado o que mais se aproximava do tema central pesquisado.

Em primeiro lugar, tem a autora Carmen Marta-Lazo que, ao selecionar os artigos em que participou da autoria, verifica-se seu interesse na área do jornalismo e comunicação. Desse modo, no estudo “Competências de jornalismo digital. Revisão sistemática da produção científica sobre novos perfis profissionais do jornalista”, a autora verifica uma extensa lista de competências clássicas do jornalismo, nas quais estão a vocação profissional, honestidade, integridade, grande senso de justiça e habilidades reflexivo-analíticas. Todavia, na nova era do jornalismo, surgem as “competências digitais” que estão em torno da gestão de interação, da distribuição de conteúdo e especialização tecnológica e multimídia polivalente.

Por conseguinte, Xosé López-García, que tem interesse sobre temas relacionados com tecnologia, discute em um de seus artigos “Habilidades tecnológicas do perfil *fact checker* para verificação de informações na sociedade em rede”, sendo que ele aborda que *fact checker* tem a função de identificar fontes que podem ser confiáveis e corrigir erros em informações. Nesse sentido, seguindo a linha do jornalismo, como a autora anterior, após a pesquisa realizada, estes indivíduos precisam ter habilidades como domínio da comunicação multimídia, compromisso e desempenho na verificação de dados, bem como a confirmação destes e capacidades de programação e gerenciamento de dados.

De outro modo, o terceiro autor, José Juan Carrión-Martínez, foca um de seus estudos nas “Competências específicas no ensino superior em serviço social no âmbito europeu de ensino superior: a percepção dos futuros profissionais no contexto espanhol”. No decorrer do artigo, as competências são separadas em mais e menos valorizadas, as quais são avaliadas por alunos envolvidos em trabalhos voluntários, posteriormente. Assim, são pontuadas três principais características, as relações profissionais, a formação de redes e o desenvolvimento de projetos como sendo os elementos-chave para atividades de organizações de voluntariado.

Por meio da análise geral dos resultados obtidos nos três estudos, verifica-se, em destaque, que nenhum está relacionado diretamente ao perfil do profissional contábil, ratificando a amplitude de temas que a amostra possui. Entretanto, tendo em vista que este profissional está cada vez mais inserido em todos os campos da sociedade, as competências e habilidades mencionadas anteriormente podem compor o perfil do contador. Isso,

sobretudo, quando o assunto está relacionado a tecnologia e o surgimento de novas formas de trabalho, além das características abordadas pelo último autor. Além do mais, as abordagens observadas nos dois primeiros autores também estão diretamente ligadas a este profissional, sobretudo o desempenho e verificação dos dados.

5 Considerações Finais

A Contabilidade esteve e continua presente nos mais variados acontecimentos globais. Esta área esteve presente desde as primeiras civilizações, passando pelos períodos históricos e por todos os continentes até chegar no atual cenário mundial. Junto a ela, está o profissional contábil que auxiliou na condução dessa ciência por todos esses campos. Haja vista a importância desse indivíduo para o desenvolvimento social, o estudo objetivou investigar a produção científica acerca da identificação do perfil dos profissionais contábeis.

Diante disso, a partir da análise da amostra de 301 artigos, foi possível seguir os objetivos específicos propostos. Em relação à identificação dos estudos, verificou-se a tendência positiva de publicações, sobretudo a partir de 2017, e estão vinculados nas mais diversas instituições, de diferentes países. No que tange a caracterização da autoria, nota-se que os autores estão presentes em todo contexto mundial, estando alinhados às instituições de vínculo. Além do mais, ao correlacionar os autores às suas instituições e principais temas, observa-se a intensidade de relações entre o perfil do profissional com diversos conteúdos, tendo em destaque o treinamento e o jornalismo.

Seguindo a evolução da temática, nota-se que entre as palavras-chave dos estudos da amostra estão em destaque *human*, estando relacionada aos comportamentos pessoais, e *article*, indicando o tipo de estudos. Para mais, neste mesmo tópico, a partir da figura de *clusters* nota-se duas principais áreas de estudos, sendo uma delas muito mais desenvolvida em relação à outra. No campo desenvolvido estão assuntos como as palavras-chave e temas relacionados, tendo um potencial de crescimento.

Por fim, ao verificar os resultados de três estudos da amostra identificou-se que estes não estão ligados à contabilidade, todavia, as competências abordadas neles e os campos estudados podem ser utilizados no cenário contábil. Assim, dentre os resultados estão habilidades relacionadas às tecnologias e à inovação, bem como a verificação dos dados.

Para tanto, ressalta-se a importância da investigação sobre o perfil do profissional contábil, em vista da sua relevância para o contexto social. Todavia, nota-se que ainda há uma carência de estudos sobre o perfil do profissional contábil, fato que ocorre, também, em demais assuntos da área contábil. Assim, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em torno deste tema. Além disso, releva-se que o assunto seja aplicado, para entender, na prática, qual o perfil demandado no novo contexto empresarial.

Referências

CRCCE. **O perfil do contador no século 21**. 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9pDbN6ZR_Rk – p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>.

HENDRIKSEN, E. S.; BRENDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**. Atlas: Grupo GEN, 1999. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770250/>.

IUDICIBUS, S. D. **Teoria da Contabilidade**. Atlas: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028041/>. Acesso em: 21 de maio de 2022.

IUDÍCIBUS, S. D.; MARION, J. C.; FARIA, A. C. D. **Introdução à Teoria da Contabilidade - Para Graduação**. 6. ed. Atlas: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011630/>.

MACHADO, D. G.; FREITAS, L. L.; DOMINGUES, M. J. C. S. A Graduação Em Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande-FURG: Sua Evolução através de um resgate histórico. **SINERGIA**, v. 15, n. 1, 23-36, 2011. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/2045/1435>.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial e Gerencial: Instrumentos de Análise, Gerência e Decisão**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559773206. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773206/>. Acesso em: 19 dez. 2023.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, J. C.; CARDOSO, A.; RIOS, R. P. **Contabilidade para Executivos**. Atlas: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022629/>.

MENEGHETTI, A. **Projeto Líder: a inteligência empresarial ótica de Antonio Meneghetti**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MELIS, F. **Storia della ragioneira**. Bolonha: Dott.Cesare Zuffi, 1950.

NIYAMA, J. K. **Teoria da Contabilidade**. Atlas: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027792/>.

SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, A. L. **História geral e das doutrinas da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **História da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHMIDT, P. **História do Pensamento Contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.



Gestão financeira no cultivo de soja: uma proposta de ferramenta para uma pequena propriedade rural

Vanessa Ellwanger¹

Resumo: A gestão financeira é um elemento indispensável ao processo administrativo de uma propriedade, mas pouco utilizada como uma ferramenta administrativa pelos produtores rurais. Contudo, independentemente do meio que se insere, é necessária uma administração eficaz e participativa capaz de tornar a atividade produtiva. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo apresentar uma ferramenta de auxílio na gestão financeira para os produtores rurais, com vistas a contribuir para a gestão eficaz das propriedades rurais no contexto contemporâneo. A propriedade rural se encontra no centro do estado do Rio Grande do Sul, com aproximadamente 20 hectares. A metodologia do estudo consiste em um estudo aplicado, tendo sua coleta de dados operacionalizada por meio da análise documental. De acordo com as fragilidades diagnosticadas sofre a falta de gestão financeira na lavoura, então desenvolveu-se através *Microsoft Office Excel* um *dashboard* prático e de fácil utilização. Deste modo, o trabalho apresenta, na prática, como organizar e gerenciar a área financeira de uma propriedade de pequeno porte, elaborando planilhas de controle diante das receitas, custos, despesas e investimentos, de modo a permitir uma gestão eficiente dos recursos financeiros, aumentando as chances de safras mais rentáveis e lucrativas. Ademais, entende-se que as diretrizes inerentes à ferramenta proposta neste estudo podem ser replicadas por outros pequenos empreendimentos para sua gestão financeira.

Palavras-chave: soja; propriedades rurais; gestão financeira no cultivo de soja; gerenciamento financeiro.

Financial management in soybean cultivation: a proposed tool for a small rural property

Abstract: Financial management is an indispensable element in the administrative process of a property, but little used as an administrative tool by rural producers. However, regardless of the environment involved, effective and participatory administration is necessary to make the activity productive. Therefore, the present study aims to present a tool to assist in financial management for rural producers, with a view to contributing to the effective management of rural properties in the contemporary context. The rural property is located in the center of the state of Rio Grande do Sul, with approximately 20 hectares. The study methodology consists of an applied study, with data collection operationalized through documentary analysis. According to the weaknesses diagnosed, the lack of financial management on the farm suffers, a practical and easy-to-use dashboard was developed using Microsoft Office Excel. In this way, the work presents, in practice, how to organize and manage the financial area of a small property, preparing control spreadsheets for revenues, costs, expenses and investments, in order to allow efficient management of financial resources, increasing the chances of more profitable and profitable harvests. Furthermore, it is understood that the guidelines inherent to the tool proposed in this study can be replicated by other small businesses for their financial management.

Keywords: soy; rural properties; financial management in soybean cultivation; financial management.

Gestión financiera en el cultivo de soja: una herramienta propuesta para una pequeña propiedad rural

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: vanessaellwanger7@gmail.com.

Resumen: La gestión financiera es un elemento indispensable en el proceso administrativo de una propiedad, pero poco utilizado como herramienta administrativa por los productores rurales. Sin embargo, independientemente del entorno involucrado, es necesaria una administración eficaz y participativa para que la actividad sea productiva. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo presentar una herramienta para ayudar en la gestión financiera de los productores rurales, con miras a contribuir a la gestión efectiva de las propiedades rurales en el contexto contemporáneo. La propiedad rural está ubicada en el centro del estado de Rio Grande do Sul, con aproximadamente 20 hectáreas. La metodología del estudio consiste en un estudio aplicado, con recolección de datos operacionalizada a través de análisis documental. De acuerdo a las debilidades diagnosticadas, que sufre la falta de gestión financiera en la finca, se desarrolló un tablero práctico y fácil de usar utilizando Microsoft Office Excel. De esta manera, el trabajo presenta, en la práctica, cómo organizar y gestionar el área financiera de una pequeña propiedad, elaborando hojas de control de ingresos, costos, gastos e inversiones, con el fin de permitir una gestión eficiente de los recursos financieros, aumentando la posibilidades de cosechas más rentables y rentables. Además, se entiende que los lineamientos inherentes a la herramienta propuesta en este estudio pueden ser replicados por otras pequeñas empresas para su gestión financiera.

Palabras clave: soja; propiedades rurales; gestión financiera en el cultivo de soja; gestión financiera.

1 Introdução

Para o acompanhamento no atual ambiente globalizado, o agronegócio tem exigido recorrentemente a gestão financeira aos agricultores e atualmente ela deve estar cada vez mais presente no cotidiano dos produtores rurais. É através do controle que se atende as necessidades de gerenciamento, como informações sobre a rentabilidade e o desempenho de diversas atividades da entidade, e auxilia no planejamento, controle e desenvolvimento das operações e também fornece informações para a tomada de decisões.

De acordo com a matéria divulgada pelo G1 (2021), a produção brasileira de grãos poderá aumentar em uma expectativa de 27,1% até o ano de 2030, em comparação à safra de 2020/2021. Serão mais de 71 milhões de toneladas do que se é produzido atualmente, com um crescimento de 2,4% ao ano, segundo o estudo Projeções do Agronegócio. Com a projeção de crescimento, a estimativa é de que a produção alcance 333,1 milhões de toneladas em 10 anos. Hoje, o dado é de 261,1 milhões de toneladas. Esta melhora no desempenho deverá ser puxada principalmente pelo cultivo de soja, milho de segunda safra e algodão, de acordo com o Ministério da Agricultura.

Corroborando tal cenário, Callado e Callado (1999) mencionam que a contabilidade rural é uma ferramenta administrativa pouco adotada pelos produtores rurais. Contudo, independentemente do meio que se insere, é necessária uma administração eficaz e

participativa capaz de tornar a atividade rentável. Dessa forma, é fundamental um acompanhamento contínuo nas pequenas, médias e grandes propriedades para, assim, obterem um controle adequado na gestão financeira e maior lucratividade diante das novas expectativas do mercado de maiores safras nos próximos anos.

Segundo Procópio (1996), embora alguns agricultores rurais possuam relatórios contábeis, nem sempre demonstram conhecimento cabível para interpretá-los a fim de tomar decisões. Desse modo, identifica-se que mantêm a contabilidade apenas para fornecer dados para prestação de contas, como na incorporação das informações na declaração de Imposto de Renda. E, embora necessite de muitas informações sobre o desempenho e assim adquirir o aperfeiçoamento da atividade, tanto físico quanto financeiro, o registro dessas informações, na grande maioria, está apenas na própria memória do produtor ou, em alguns casos, possuem anotações informais sem poder de gerenciamento.

Diante deste cenário, o presente estudo tem por objetivo apresentar uma ferramenta de auxílio na gestão financeira para os produtores rurais, com vistas a contribuir para a gestão eficaz das propriedades rurais no contexto contemporâneo. A apuração dos resultados do conjunto de atividades produtivas realizadas diante das propriedades rurais orienta para um novo olhar sobre os recursos a serem aplicados.

Com base nos métodos mencionados, será possível analisar o impacto das decisões de gestão financeira frente ao contexto do agronegócio, auxiliando os produtores a tomar melhores decisões em seus empreendimentos, garantindo sua maior lucratividade. Nesse sentido, dividiu-se o presente relato em cinco seções, iniciando pela introdução do contexto a ser analisado e a conceituação das ferramentas adotadas, indicando a importância dessas técnicas para o cultivo dos grãos. Em seguida, as diretrizes metodológicas do estudo são detalhadas. Na sequência, as análises efetuadas são discutidas, bem como os resultados e os direcionamentos de estudo futuro serão projetados.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A gestão financeira é um elemento indispensável ao processo administrativo de uma propriedade. De acordo com Chiavenato (2022) a gestão financeira lida com o

gerenciamento de recursos que envolvem a transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e governos. É considerada tanto uma ciência quanto uma forma de arte, pois utiliza princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza de uma empresa e o valor das suas ações.

De acordo com Kay *et al.* (2014) os agricultores são constantemente desafiados por novas informações relativas a preços, clima, tecnologia, regulamentações públicas e gostos dos consumidores. Essas informações afetam a organização de seus negócios; sobre o que produzir; como produzir; quais insumos utilizar; quanto usar de cada insumo; como financiar seus investimentos; e como, onde e quando comercializar suas mercadorias. Informações novas são vitais para tomar novas decisões, frequentemente fazendo com que se reconsiderem velhas estratégias gerenciais, demonstrando a importância de uma gestão de controle eficaz.

Para uma gestão eficiente, controlada e de resultados convenientes, é imprescindível possuir clareza nos custos e despesas da safra. Desta forma, Crepaldi e Crepaldi (2023) distinguem que a contabilidade de custos faz parte da contabilidade gerencial e não está sujeita a quaisquer requisitos legais, fiscais ou regras padrão. A tarefa de registrar fatos está relacionada à contabilidade geral ou às finanças. O controle das operações e dos custos e a resolução de problemas específicos estão associados à contabilidade gerencial, principal ponto de apoio aos gestores das empresas.

O agricultor ao realizar investimentos, deve ser claro do quanto sofrerá de taxa de juros ao financiar recursos do capital de terceiros, pois segundo Assaf Neto (2019) o trabalho de intermediação financeira é realizado no mercado com a participação de instituições financeiras. As instituições financeiras estão localizadas entre entidades econômicas (pessoas, empresas, governos, organizações etc.) que podem utilizar dinheiro para investimento (poupança) e pessoas que necessitam de crédito. O objetivo da intermediação nos mercados financeiros é alinhar os interesses dos participantes econômicos com excedentes, investindo as suas poupanças, e dos participantes com défices, através da contratação de recursos.

Desse modo, esta seção tem como objetivo fornecer uma ferramenta para realizar com resultados a análise, o planejamento financeiro e para as decisões de investimento, financiamento e gastos da propriedade.

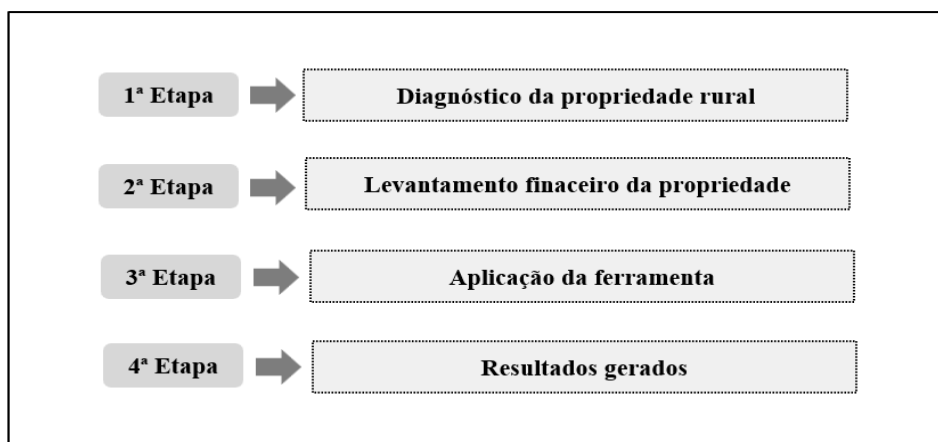
3 Método

O presente estudo consiste em um estudo aplicado. Conforme ainda Gil (2022, p. 41), a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem e é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação de uma situação específica.

Já a coleta de dados ocorreu por meio da análise documental, através de notas fiscais fornecidas pelo produtor rural como base de informações para a ferramenta desenvolvida. Também se utilizaram sites e aplicativos de lojas on-line com atividade comercial de venda dos produtos agrícolas para coleta de dados referente a insumos e valores. Para a operacionalização deste estudo, foi realizado um levantamento de dados e analisada a aplicabilidade dentro de uma pequena propriedade rural, na qual será efetuada a aplicação da ferramenta, verificando-se assim a usabilidade de forma prática para o produtor rural.

A sistematização do processo de organização financeira para implementação deu-se por 4 etapas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Trajetória da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na 1ª Etapa, realizou-se o diagnóstico de estágio da gestão financeira em que a propriedade rural atualmente se encontra, diante de uma entrevista com o agricultor. Assim, verificando a inexistência de uma ferramenta para o controle do proprietário sobre o seu cultivo, somente algumas anotações no bloco de notas.

A 2ª Etapa constituiu-se pelo levantamento das informações financeiras para inserção dos dados na ferramenta construída, através do fornecimento de notas fiscais do produtor e de restantes em sites, aplicativos de lojas e panfletos. Conforme Yin (2015), a evidência do estudo de caso pode vir de várias fontes, dentre as principais encontram-se: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Já a 3ª Etapa concentrou-se na criação e aplicação da ferramenta para o produtor rural, conforme as necessidades identificadas. Implementando uma gestão de controle para as finanças, estoques, imobilizados, receitas, custos, despesas e lucros no período analisado. E por fim, a 4ª Etapa poderá diagnosticar a situação verdadeira em que a propriedade rural se encontra no final da safra.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A propriedade rural investigada encontra-se no centro do estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Candelária, com aproximadamente 20 hectares próprios do agricultor, desconsiderando-se lavouras arrendadas de terceiros. Para realizar a operacionalização da ferramenta, investigou-se a média de valores gastos pelo produtor no ano de 2022, considerando a última safra de 2022/2023.

Diante do diagnóstico realizado na propriedade, identificou-se que a principal fonte de renda da família é o cultivo da soja, mas possuem atividades secundárias como a criação de bovinos e o cultivo de milho. Para a mão de obra direta na lavoura se encontra duas pessoas, mas para atividades de maior dificuldade possui o auxílio de uma terceira pessoa.

Para operacionalizar o estudo na lavoura do agricultor, procurou-se compreender a situação atual em que se encontrava a gestão financeira da propriedade. Nesta se verificaram fragilidades diante das informações financeiras para a correta tomada de decisão. Atualmente, o produtor somente possuía alguns dados de seus gastos anotados em alguns blocos de anotações, sem muita clareza e informação para futuras decisões.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

De acordo com as fragilidades diagnosticadas sofre a falta de uma correta gestão financeira, que resulte resultados eficientes e racionais, então desenvolveu-se através *Microsoft Office Excel* um *dashboard* prático e de fácil utilização. Diante da implementação da ferramenta, o agricultor poderá informar todos os seus investimentos, aquisições de estoque, custos, despesas, receitas e controle das atividades realizadas conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Página inicial da ferramenta




Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Conforme a Figura 2, que demonstra o primeiro acesso à ferramenta, identificam-se diversas fontes de acessos para a alimentação de informações referentes à propriedade, que diante dos tópicos da imagem direcionam para a planilha correspondente. O acesso a essas planilhas se dá ao selecionar a imagem correspondente que deseja realizar as alterações ou para verificar os dados já adicionados.

No primeiro momento, para iniciar o processo da gestão financeira no cultivo da soja, o agricultor necessita de investimentos altos para operacionalizar sua plantação. Corroborando tal cenário, deve-se analisar quais serão os primeiros maquinários essenciais para iniciar e compreender a situação financeira em que se encontra atualmente, se o capital próprio será o suficiente para o investimento total ou se optará por adquirir capital

de terceiros, em que possivelmente ocorrerão juros e se pagará um valor maior bem considerável, como exemplo demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Controle dos investimentos




AQUISIÇÃO	VALOR DO MAQUINÁRIO	Valor pago		VALOR PAGO	JUROS PAGOS	VALOR PENDENTE
		CAPITAL PRÓPRIO	CAPITAL DE TERCEIROS			
Trator	R\$ 150.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 160.000,00	-R\$ 10.000,00	R\$ -
Pulverizador	R\$ 50.000,00	R\$ 10.000,00		R\$ 10.000,00		R\$ 40.000,00
Plantadeira	R\$ 60.000,00		R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00		R\$ 40.000,00
Ceifadeira	R\$ 150.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 80.000,00		R\$ 70.000,00
Grade Aradora	R\$ 10.000,00			R\$ -		R\$ 10.000,00
Distribuidor de fertilizantes	R\$ 15.000,00			R\$ -		R\$ 15.000,00
Armazenamento de grãos	R\$ 30.000,00			R\$ -		R\$ 30.000,00
TOTAL	R\$ 465.000,00	R\$ 90.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 270.000,00		R\$ 205.000,00

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Conforme a Figura 3, o proprietário poderá introduzir todas as duas aquisições, informando o valor total adquirido na competência, quanto já investiu com o seu capital próprio, quanto já se desfez do investimento de capital de terceiros e que poderá acrescentar o valor total pago a cada competência, assim somando o valor total já quitado da dívida. Todavia, identifica-se quanto que pagou de juros sobre aquele investimento e o agricultor poderá concluir se foi bom ou péssimo o investimento realizado.

Para um gerenciamento controlado de seus estoques, o agricultor quando se encontra no período de colheita da safra precisa se preparar para o armazenamento dos grãos colhidos para a futura venda, ou também pode optar por direcionar diretamente para uma cooperativa e deixar armazenada até optar por realizar a venda. Entretanto, para uma gestão eficiente para tomada de decisões, o auxílio de planilha de estoques para venda é fundamental, como demonstra a Figura 4, exposta a seguir.

Figura 4 - Controle do estoque de venda



Estoque para Venda					
Lavouras	Quantidade de Hectares	Quantidade de sacos colhidos por Hectare	Quantidade total de sacos colhidos	Vendidos	Restam para Venda
Lavoura 1	3	30	90	15	75
Lavoura 2	5	20	100	5	95
Lavoura 3	2	50	100	10	90
Lavoura 4	4	60	240	13	227
Lavoura 5	3	55	165	12	153
Lavoura 6	3	25	75	6	69
			0	0	0
			0	0	0
Total	20	240	770	61	709

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ao utilizar a planilha conforme a Figura 4, é possível inserir as lavouras plantadas no ano, a quantidade de hectares cultivados nas respectivas lavouras, a quantidade de sacos colhidos por cada hectare, o total de sacos colhidos durante a safra em cada área, além de quantos já foram vendidos e quantos ainda restam no seu estoque para as próximas negociações. Tendo esse controle, o agricultor pode identificar fragilidades em quais lavouras está se produzindo menor volume, e quais também são mais lucrativas e poderá investir. Além disso, é visível a quantidade de sacos para venda, onde conforme o quadro ainda restam 709 sacos para comercialização, podendo prever quando será o melhor momento de venda diante da quantidade que resta.

O mesmo manejo deve ocorrer no início do cultivo, desde quando o agricultor começa a realizar a previsão de quantos insumos comprar para o início da próxima safra. Diante do cenário, é necessário consultar a quantidade que restou anteriormente e encontra-se no estoque. E assim realizar a compra do restante do estoque que será necessário, como se verifica na Figura 5, exposta a seguir.

Figura 5 - Controle do estoque de insumos

Estoque de Insumos					
Insumo	Quantidade por Hectare	Preço por Hectare	Não utilizado	Total de Hectares	Preço Total
Sementes de soja	50-80 kg	R\$ 200	0	20	R\$ 4.000
Fertilizantes	Variável (exemplo: NPK)	R\$ 400	0	20	R\$ 8.000
Herbicidas	Variável	R\$ 150	0	20	R\$ 3.000
Inseticidas	Variável	R\$ 100	0	20	R\$ 2.000
Fungicidas	Variável	R\$ 170	0	20	R\$ 3.400
Combustível	Variável	R\$ 125	0	20	R\$ 2.500
Total					R\$ 22.900

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para o controle eficiente do estoque, o produtor deve inserir na planilha cada insumo comprado com a respectiva quantidade e a média do valor pago por cada hectare, onde se encontram em seguida os insumos não utilizados anteriormente, assim como o total de hectares gastos daquele produto, como também o valor total gasto no ano. Concluindo um valor final de estoque de R\$ 22.900,00 para a safra correspondente.

Além dos investimentos para o cultivo na plantação de soja, o produtor possui custos desde o preparo do solo para a plantação, para o aumento do seu estoque, como visto anteriormente, e se estende até a colheita do grão. Dentre esses processos, têm-se custos com fertilizantes para o fortalecimento da terra e uma produção mais lucrativa,

também combustível em todos os seus maquinários utilizados, como tratores e colheitadeiras, contando, assim, com gasto em mão de obra para operar os maquinários que se acrescenta a cada mês subsequente de acordo com o período de competência. Contudo, para conclusão da safra obtêm-se vários outros no período, mas para isso deve-se ter um controle de todos os custos, da quantidade, do valor unitário e valor total como segue a Figura 6.

Figura 6 - Controle de custos

SOJA - Custos		Hectares 20	
DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	QUANTIDADE POR HECTARE	VALOR POR HECTARE	TOTAL (HECTARES)
Sementes de soja	50-80 kg	R\$ 200	R\$ 4.000
Fertilizantes (NPK)	200-300kg (exemplo: NPK)	R\$ 400	R\$ 8.000
Herbicidas	Variável	R\$ 150	R\$ 3.000
Inseticidas	Variável	R\$ 100	R\$ 2.000
Fungicidas	Variável	R\$ 100	R\$ 2.000
Mão de obra	Variável	R\$ 300	R\$ 6.000
Combustível	Variável	R\$ 150	R\$ 3.000
Máquinas e equipamentos	Variável	R\$ 600	R\$ 12.000
Irrigação	Variável	R\$ 500	R\$ 10.000
Manutenção e outros	Variável	R\$ 400	R\$ 8.000
Custo Total por Hectare		R\$ 2.200	R\$ 58.000



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Com o auxílio da planilha de custos pode-se identificar os maiores ofensores da safra e o produtor poderá criar planejamentos de redução para os próximos anos. Também é concebível identificar no lado direito superior a quantidade total de hectares cultivados como demonstra a Figura 6. Assim, será possível inserir cada custo ao longo da safra, a quantidade utilizada por hectare, o valor gasto para cada hectare e automaticamente a ferramenta dará o valor total de custos nos hectares. No entanto, ressalta-se que esses valores são apenas estimativas aproximadas e podem variar significativamente.

Já para todas as atividades e produtos adquiridos que não estão envolvidos com o plantio devem ser consideradas como despesas da safra. O agricultor pode estimar um pró-labore como o necessário para o sustento mensal, para verificar em seguida quanto terá de lucro livre para outras necessidades. Como deve incluir gastos para o frete e de maquinários não envolvidos no processo da plantação conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 - Controle de despesas

DESPESAS	
DESPESAS	VALOR TOTAL
Pró-labore	R\$ 5.000,00
Transporte dos grãos	R\$ 1.000,00
Manutenção dos maquinários	R\$ 4.000,00
TOTAL	R\$ 10.000,00



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ao possuir a direção de quanto está sendo gasto com despesas, inseridos mensalmente o valor total no quadro, é possível prever se atividades não relacionadas com o cultivo estão sendo significativas comparado com seus custos, identificando onde estão os maiores investimentos de seu capital. Além do mais, ressalta-se que esses valores são apenas estimativas aproximadas, podem variar significativamente e conter outras variadas despesas.

Para um fluxo de caixa controlado diante das entradas e saídas de recursos durante os meses é necessária uma planilha identificando cada operação nas respectivas datas ocorridas, sendo assim ao final do período identificar quanto restou de recursos diante das movimentações como segue a figura a seguir.

Considerando a Figura 8, o agricultor pode informar em meses ou dias as entradas referentes à venda da soja e nas saídas pode informar o pagamento de suas dívidas e obrigações. De acordo com o exemplo da planilha, optou por liquidar todos os custos e despesas nos meses de janeiro e fevereiro, restando um saldo líquido de R\$ 2.890,00. Contudo, todas as receitas futuras serão lucro por ter liquidado as dívidas, ou também destinadas aos investimentos em andamento.

Com a visão geral das receitas obtidas durante o ano, o produtor de soja poderá verificar o total de receita obtida em cada mês e quantos sacos foram necessários vender para obtenção do recurso, além de verificar quantos ainda possui no estoque para faturar. O preenchimento das informações acontece automaticamente com o preenchimento dos dados da tabela da Figura 10, exposta a seguir.

Figura 10 - Controle mensal das receitas

VENDAS 01.2023

Lavouras	Quantidade de sacos vendidos	Quantidade de sacos no Estoque	Valor unitário vendido	Valor total da Venda	% s/ Faturamento
Lavoura 1	15	75	R\$ 140,00	R\$ 2.100,00	25%
Lavoura 2	5	95	R\$ 140,00	R\$ 700,00	8%
Lavoura 3	10	90	R\$ 140,00	R\$ 1.400,00	16%
Lavoura 4	13	227	R\$ 140,00	R\$ 1.820,00	21%
Lavoura 5	12	153	R\$ 140,00	R\$ 1.680,00	20%
Lavoura 6	6	69	R\$ 140,00	R\$ 840,00	10%
Total	61	709		R\$ 8.540,00	100%

VENDAS 02.2023

Lavouras	Quantidade de sacos vendidos	Quantidade de sacos no Estoque	Valor unitário vendido	Valor total da Venda	% s/ Faturamento
Lavoura 1		75			
Lavoura 2		95			
Lavoura 3		90			
Lavoura 4		227			
Lavoura 5		153			
Lavoura 6		69			
Total	0	709		R\$ 0,00	0%

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para cada mês o produtor de soja poderá informar em cada lavoura quantos sacos optou por vender, a quantidade correspondente ainda no estoque que automaticamente diminuirá no estoque, o valor vendido, o faturamento total obtido por lavoura e a porcentagem por lavoura diante o total faturado no mês. Além disso, aos meses que não ocorrer venda não será informado nenhum dado de acordo com a figura 10 referente às vendas de fevereiro.

Por fim, para um controle eficiente sobre as atividades e aplicações dos fertilizantes, inseticidas e fungicidas durante a safra, o produtor possui o auxílio de uma planilha com o controle das atividades, assim não havendo esquecimento das últimas datas que se aplicou os inseticidas como segue a Figura 11.

5 Considerações Finais

A motivação para a realização deste trabalho foi elaborar uma ferramenta de gestão financeira prática aplicada em uma pequena propriedade rural, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul, de modo a compreender como organizar e gerenciar a área financeira da propriedade diante do cultivo de soja, sintetizando um processo dividido em 4 etapas (diagnóstico da propriedade rural, levantamento financeiro da propriedade, aplicação da ferramenta, resultados gerados).

A propriedade rural que não adota mecanismos de controle financeiro e mantém somente em rascunhos perdidos, não elabora orçamentos e não toma decisões gerenciais racionais, apresenta maior grau de risco na alocação de recursos, podendo comprometer o seu desempenho econômico e financeiro da propriedade rural por desconhecer os resultados da atividade produtiva.

Deste modo, o trabalho apresentou, na prática, como organizar e gerenciar a área financeira de uma propriedade de pequeno porte, elaborando planilhas de controle diante das receitas, custos, despesas e investimentos, de modo a permitir uma gestão eficiente dos recursos financeiros, aumentando as chances de safras mais rentáveis.

Diante da implementação da ferramenta de gestão financeira sobre a propriedade, o produtor rural identifica os principais gargalos no cultivo e encontra soluções eficientes, gerando futuras colheitas mais lucrativas ao agricultor.

A presente pesquisa concentrou suas atenções em apenas uma pequena propriedade no segmento do cultivo da soja. Como forma de estudos futuros, sugere-se que novos estudos sejam realizados em outras propriedades de diversos tamanhos, comparando propriedades rurais da mesma quantidade de hectares e de diferentes tamanhos, analisando o desempenho de cada uma diante da qualidade na gestão financeira.

Na mesma direção, ressalta-se a questão de ser analisada uma propriedade pequena no sul do país e que contém informações financeiras na ferramenta da região, o que pode se encontrar resultados desiguais em outras regiões. Também se destaca que os resultados são baseados e válidos apenas para o período em que as informações foram coletadas, sendo, então, limitações do presente estudo.

Referências

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Custos: um desafio para a gestão no agronegócio. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 1999. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/960/960>.

CHIAVENATO, I. **Gestão Financeira**: Uma Abordagem Introdutória. 4. ed. Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: Minha Biblioteca.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de Custos**. 7. ed. Grupo GEN, 2023. *E-book*. Disponível em: Minha Biblioteca.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: Minha Biblioteca.

KAY, R. D. *et al.* **Gestão de propriedades rurais**. Grupo A, 2014. *E-book*. Disponível em: Minha Biblioteca.

NETO, A. A. **Curso de Administração Financeira**. 4. ed. Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: Minha Biblioteca.

RIBEIRO, R. R. M. *et al.* **Produção científica brasileira em custos**: um estudo descritivo do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos142014/307.pdf>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

G1. **Produção de grãos crescerá 27% nos próximos dez anos**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2021/07/07/producao-de-graos-cresce-ra-27percent-nos-proximos-dez-anos.ghtml>. Acesso em: 24 de julho de 2023.

PROCÓPIO, A. M. **Organização Contábil-Administrativa dos Produtores Rurais na Região de Ribeirão Preto**. *In: MARION, J. C. Contabilidade e controladoria em agribusiness*. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 5. ed. Grupo A, 2015. Disponível em: Minha Biblioteca.



Impactos da Inteligência Artificial na contabilidade: uma análise do mercado da região central do Rio Grande do Sul

Maria Júlia Santos Lang¹

Resumo: A chegada das Inteligências Artificiais (IA) nas empresas tem simplificado processos e tarefas, tornando a contabilidade mais eficiente e permitindo que os contadores passem mais tempo realizando as análises estratégicas das empresas ou do seu próprio negócio. A pesquisa possui como objetivo geral analisar como as IAs são usadas na contabilidade, com o objetivo específico de explorar suas aplicações. Como método de pesquisa, uma abordagem teórica e estudo de caso, incluindo a aplicação de questionários em um escritório contábil. A inteligência artificial na área da contabilidade oferece benefícios como detecção de fraudes, tomada de decisões, classificação automática de tributos, prevenção de riscos e aumento da competitividade e lucratividade, permitindo assim um processamento eficiente de dados e redução de custos. A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso, em um escritório de contabilidade no interior do Rio Grande do Sul, na cidade de Faxinal do Soturno. Um dos principais resultados obtidos foi de que os profissionais da área devem se manter atualizados para acompanhar as mudanças tecnológicas que continuarão evoluindo para melhorar a eficiência operacional, a precisão e a otimização de recursos.

Palavras-chave: inteligência artificial; tecnologia; atividades repetitivas; redução de tempo.

Impacts of Artificial Intelligence on accounting: an analysis of the market in the central region of Rio Grande do Sul

Abstract: The arrival of Artificial Intelligence (AI) in companies has simplified processes and tasks, making accounting more efficient and allowing accountants to spend more time carrying out strategic analyzes of companies or their own business. The research has the general objective of analyzing how AIs are used in accounting, with the specific objective of exploring its applications. As research method, a theoretical approach and case study, including the application of questionnaires in an accounting office. Artificial intelligence in the accounting area offers benefits such as fraud detection, decision making, automatic tax classification, risk prevention and increased competitiveness and profitability. This allows for efficient data processing and cost reduction. The research was developed as a case study, in an accounting office in the interior of Rio Grande do Sul, in the city of Faxinal do Soturno. One of the main results obtained was that professionals in the field must stay updated to keep up with technological changes that will continue to evolve to improve operational efficiency, precision and resource optimization.

Keywords: artificial intelligence; technology; repetitive activities; time reduction.

Impactos de la Inteligencia Artificial en la contabilidad: un análisis del mercado en la región central de Rio Grande do Sul

Resumen: La llegada de la Inteligencia Artificial (IA) a las empresas ha simplificado procesos y tareas, haciendo más eficiente la contabilidad y permitiendo a los contables dedicar más tiempo a realizar análisis estratégicos de las empresas o de su propio negocio. La investigación tiene el objetivo general de analizar cómo se utilizan las IA en contabilidad, y con el objetivo específico de explorar sus aplicaciones. Como método de investigación, un enfoque teórico y estudio de caso, incluyendo la aplicación de

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: langsmaria@gmail.com.

cuestionarios en una oficina contable. La inteligencia artificial en el área contable ofrece beneficios como detección de fraude, toma de decisiones, clasificación fiscal automática, prevención de riesgos y aumento de la competitividad y rentabilidad. Esto permite un procesamiento de datos eficiente y una reducción de costos. La investigación se desarrolló como estudio de caso, en una oficina contable del interior de Rio Grande do Sul, en la ciudad de Faxinal do Soturno. Uno de los principales resultados obtenidos fue que los profesionales del ramo deben mantenerse actualizados para mantenerse al día con los cambios tecnológicos que seguirán evolucionando para mejorar la eficiencia operativa, la precisión y la optimización de recursos.

Palabras clave: inteligencia artificial; tecnología; actividades repetitivas; reducción de tiempo.

1 Introdução

O mundo atual passa pela quarta revolução industrial, ligada à revolução tecnológica e que simplifica cada vez mais trabalhos que demoram mais tempo para serem feitos. A Inteligência Artificial (IA) é um fenômeno que tem chegado às empresas para transferir processos e tarefas para máquinas e, com esta inovação, a Contabilidade é um dos segmentos que mais se beneficia com o avanço desta tecnologia.

Resultando na mudança do papel dos contadores, auxiliando na realização de suas tarefas de forma mais eficaz e eficiente, permitindo um maior período de tempo para investir na análise da estratégia de negócios. Neste momento, o aperfeiçoamento intelectual e a atualização constante são indispensáveis em qualquer profissão, decorrente da velocidade que as mudanças se processam. Dessa maneira, é fundamental a mudança no perfil dos profissionais, exigida pelo mercado.

Maior qualificação técnica, visão de negócios, habilidades analíticas e de intercomunicação estão entre as condições fundamentais exigidas pelo mercado. E, nessa rapidez das transformações, o profissional contábil precisa sair do nível operacional e se aproximar de um nível mais estratégico nas organizações.

Segundo Reis (2008), a internet a partir da segunda metade da década de 1990 promoveu a adaptação da contabilidade novas tecnologias, permitindo uma redução de tempo e espaço na transmissão de dados e execução de tarefas diversas, como fiscais, obrigações, interação com clientes, consultas a órgãos governamentais e investigações legais, otimizando assim o trabalho dos escritórios de contabilidade.

Nesse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: *“Como a inteligência artificial é utilizada na contabilidade?”*. O objetivo geral deste estudo é analisar as utilizações da inteligência artificial em uma organização contábil. Para nortear o escopo

principal, serão aplicados os seguintes objetivos específicos: i) explorar as utilizações da inteligência artificial nas atividades dos escritórios de contabilidade; ii) mapear as diferentes áreas das organizações contábeis e os softwares aplicados pelas empresas; iii) analisar os requisitos tecnológicos para melhorar a automatização nas empresas de contabilidade.

Como método de pesquisa será uma revisão bibliográfica na fundamentação teórica, partindo para um estudo de caso com a elaboração de questionário semiestruturado para um escritório contábil, localizado na cidade de Faxinal do Soturno - RS. Com isso, como principal contribuição, observou-se de que maneira o mercado de trabalho contábil está apto para usufruir da IA, como os contadores buscam aprimoramento e quais os impactos da inserção dessa tecnologia.

O restante deste estudo está estruturado da seguinte forma: a fundamentação teórica detalha o contexto da contabilidade, assim como discute a inserção da IA no segmento da contabilidade; as diretrizes metodológicas que foram adotadas para a operacionalização deste estudo; e, por fim, os achados são analisados e concluídos nas seções seguintes.

2 Fundamentação Teórica

2.1 O mundo da contabilidade

A introdução da tecnologia tem impulsionado significativamente a evolução da Contabilidade, seu modo de operação tem se beneficiado de uma variedade de ferramentas que, de acordo com Favero, Lonardoní e Souza (2000), possibilitam alcançar um dos principais propósitos da contabilidade, que é atender às necessidades da sociedade, fornecendo informações essenciais para a tomada de decisões.

Paiva (2002, p. 80) afirma “que os procedimentos atuais utilizados na contabilidade para alcançar os seus objetivos são realizados de maneira bastante diferente do que há algumas décadas; isso decorre principalmente da introdução de novas tecnologias de informação”. Até recentemente, esse trabalho era realizado manualmente, o que aumentava substancialmente o risco de erros e atrasos nas demandas, devido à natureza repetitiva das tarefas e, hoje, a contabilidade tem esse processo realizado rapidamente com a contribuição de sistemas informatizados.

Para Paiva (2002), as novas tecnologias de informação impactaram profundamente as atividades contábeis, em que a internet possibilitou a comunicação virtual dos contadores com órgãos públicos, clientes, profissionais, entidades em geral, enfim, com todo o mundo. Assim sendo, essa nova perspectiva de comunicação tornou possível ao profissional de contabilidade se comunicar com seus clientes, enviar relatórios e informações ao governo, totalmente online, possibilitando assim uma economia de tempo.

Frente às inovações tecnológicas, a Contabilidade deixou de ser apenas uma obrigatoriedade e passou a ser considerada como a principal fonte de informação. Dessa maneira, “inseridas na quarta revolução tecnológica, as atividades contábeis necessitam de sistemas capazes de realizar mais do que as tradicionais transações contábeis” (Lopes, 2019, p. 96). A quarta revolução tecnológica engloba *Sistemas ciber-físicos*, Internet das Coisas e Computação em Nuvem, com ênfase na melhoria da eficiência e produtividade dos processos.

Segundo Santos (2021, p. 6), “A Inteligência Artificial (IA) é uma denominação comumente empregada para se referir ao campo da ciência destinado a fornecer máquinas com a capacidade de realizar funções como lógica, raciocínio, planejamento, aprendizagem e percepção”. Neste contexto, surge a oportunidade de empregar a inteligência artificial, um sistema capaz de armazenar, modificar dados e adquirir, representar e processar conhecimento. Isso permite facilitar a dedução ou inferência de novas informações, fornecendo métodos para a resolução de desafios complexos, incluindo aqueles de caráter qualitativo (Wang, 2019).

2.2 Impactos da inserção na contabilidade

A evolução da tecnologia possibilitou melhorias na operação dos serviços e no atendimento aos clientes, permitindo aos contadores enviar relatórios ao governo de forma virtual, com economia de tempo e de custos (Santos, 2020). Este avanço contribuiu para a valorização dos profissionais contábeis, de maneira com que os serviços oferecidos pelos contadores passaram a ser mais acelerados, eficientes e chegando aos clientes em tempo reduzido, gerando maior produtividade e qualidade de serviço.

A aplicação da inteligência artificial em atividades repetitivas da Contabilidade permitiu obter resultados mais precisos e padronizados, deixando de ser um processo manual e passando para a inovação digitalizada. Há profissionais que precisam ter uma

mudança de *mindset*, ou seja, compreender que a transformação digital visa integrar os setores da organização para que percorram desenvolvimento contínuo. Algumas possibilidades da inteligência artificial na contabilidade estão detalhadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Opções de aplicação da IA na contabilidade

Deteção de Fraudes e Auditoria:	A inteligência artificial é utilizada por empresas e pelo Fisco para detectar comportamentos fraudulentos. E estão sendo desenvolvidos <i>softwares</i> que identificam erros e fazem a correção automaticamente de forma inteligente, e não repetindo padrões e regras.
Tomadas de decisões:	Com a inteligência artificial é possível analisar dados das empresas e do mercado. À vista disso, os <i>softwares</i> são capazes de fornecer <i>insight</i> , projeções, tendências, diagnósticos e identificação de oportunidades e riscos.
Classificação automática de Tributos:	Algoritmos de Inteligência Artificial podem identificar automaticamente os tributos aplicáveis a cada transação comercial.
Prevenção:	A Inteligência Artificial vem a ser um aliado poderoso na avaliação de riscos. Ela pode analisar um amplo conjunto de variáveis, incluindo dados de mercado, tendências econômicas e eventos globais, para prever potenciais riscos e incertezas. Desse modo, impede possíveis impactos negativos para a empresa.
Aumento da Competitividade e da Lucratividade:	Ao reduzir tarefas burocráticas e mecânicas, a Inteligência Artificial na contabilidade libera tempo para atividades de maior valor, levando à redução de custos e preços de produtos e serviços, resultando em maior competitividade e margens de lucro mais elevadas.
Processamento, análise de dados e menor custo:	A inteligência Artificial na contabilidade viabiliza o processamento eficiente de conjuntos de dados, realizando tarefas que levariam um grande tempo sendo feitas pela mente humana. Assim como, uma grande redução nos custos com funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segundo Moscové, Simkin e Bagranoff (2002), os *softwares* de IA utilizados nos negócios para aplicações Contábeis são de Sistemas Especialistas, que utilizam fatos, conhecimentos e técnicas de raciocínio para resolver problemas que exigem habilidades humanas. Desse modo, os profissionais contábeis têm maior agilidade nos processos e eficiência, procedendo assim, melhor consultoria e gerenciamento de estratégias para os clientes.

Já para O'brien (2001), a IA está retornando à corrente principal da tecnologia nas empresas, projetada para fomentar as capacidades humanas e não para substituí-las, a tecnologia atual de IA possibilita diversas aplicações que criam novas conexões entre pessoas, computadores, conhecimento e o mundo físico.

3 Método

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 20), “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”.

Este estudo busca compreender quais impactos são observados em escritórios contábeis na Região Central do Rio Grande Sul em relação à IA. Para isso, busca-se realizar uma pesquisa exploratória que tange uma fundamentação teórica partindo de um estudo de caso, com a elaboração de questionário semiestruturado para um escritório contábil.

Para Gil (2002, p. 41), uma pesquisa exploratória “tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Buscando compreender de modo aplicado, usa-se o estudo de caso no qual Gil (2002) retrata a importância por quais meios podem ser utilizados, “como sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos” (Gil, 2002, p. 138).

Partindo destes pressupostos, a presente pesquisa terá sua análise e contribuição seguindo o método indutivo. Para Lakatos (2003), indução significa um processo mental, em que se parte de mais de um dado particular, para se chegar em uma lei geral, universal. Partindo da mesma visão de indução, para Cervo e Bervian (1978, p. 25), “pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão”.

Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira. A forma de indução será exposta como incompleta ou científica. A forma de condução desta pesquisa e aplicação através de sua metodologia será, portanto, seguida com o questionário em formato semiestruturado, no qual contém dez (10) perguntas. Para a análise dos dados, adotou-se a análise descritiva e geral dos dados para expor os achados encontrados a partir do instrumento aplicado.

A aplicação da ferramenta constituiu na elaboração de questionários sobre a inserção e utilização da Inteligência Artificial em um escritório de contabilidade. O Estudo de Caso não é, portanto, uma forma de se coletar evidências, mas uma possibilidade de

aprofundamento e compreensão do objeto de estudo, caracterizando-se como estudo intensivo de uma situação ou contexto específico (Yin, 2001).

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A empresa objeto de estudo teve suas atividades iniciadas em 1988 na cidade de Faxinal do Soturno - RS. Atualmente conta com uma carteira de mais de cento e cinquenta clientes de diversos segmentos e abrangendo um público de toda a Quarta Colônia de Imigração Italiana e região. A equipe é formada por quinze colaboradores, além de três sócios.

O escritório tem por objetivo oferecer serviços contábeis de alta qualidade adequados às necessidades dos clientes através do investimento constante em aperfeiçoamento, capacitação na equipe de trabalho e na busca de novos conhecimentos e inovações que contribuam para melhor prestação de serviços contábeis. Desta forma, ressalta-se a importância da adaptação a novas ferramentas facilitadoras no ramo da contabilidade.

Segundo o Professor Antonio Meneghetti, “O ser humano, em virtude da sua inteligência, tem a possibilidade de criar enquanto pode posicionar novidade de ser com intrínseco valor de novidade de vida, de coisas” (Meneghetti, 2002, p. 323). Desse modo, entende-se que tanto a empresa quanto os profissionais precisam ser flexíveis para garantir a competitividade no mercado de atuação.

4.2 Percepção sobre a inserção da IA no escritório de contabilidade

4.2.1 Ponto de vista da IA

A IA é um avanço tecnológico, indo além da programação em que sistemas têm capacidades semelhantes à humana, através da adoção de padrões de enormes bancos de dados. Assim, as máquinas aprendem, percebem, decidem caminhos a seguir de forma racional.

4.2.2 Utilização da IA como ferramenta para o escritório

O contador requer conceder informações personalizadas, fazer consultorias, oferecer praticidade, simplicidade e rapidez ao cliente. Prestar esclarecimentos ao cliente permitindo melhor aplicação dos rendimentos apurados, aumento de faturamento, são algumas informações que os contadores que utilizarem a inteligência artificial terão, pois haverá mais tempo para análise de dados relevantes e importantes para o cliente (Sevilha, 2017). Para a entrevistada, o uso da inteligência artificial no setor de contabilidade está sendo utilizado para análise de dados de forma avançada, tomada de decisões, redução de custos, agilidade no processamento e retorno das informações.

4.2.3 Desafios, impactos e eficiência no processo de IA

O maior desafio da integração da IA identificada no escritório é manter-se atualizado constantemente para acompanhar a velocidade do processo evolutivo. O ponto que mais afetou positivamente a eficiência da Inteligência Artificial foi a automação das tarefas repetitivas, reduzindo o tempo e o esforço humano na sua execução. Processos como processamento de documentos, conciliação bancária, classificação e lançamentos padrões de despesas e receitas sendo executados de forma rápida e precisa através das parametrizações nos sistemas, permitindo que os profissionais contábeis se concentrem em atividades mais estratégicas e de maior valor para as empresas. No controle das rotinas trabalhistas, no controle das demandas para com os clientes, na redução do tempo para o retorno das demandas dos clientes, na redução dos custos das tarefas, acesso às informações e retorno mais rápido das demandas juntos aos órgãos fiscais, maior qualidade e credibilidade dos dados processados.

4.2.4 Ferramentas envolvendo IA adotadas pelo escritório

Estão sendo utilizadas como tecnologias da IA ferramentas do Sistema Windows, Sistema Domínio, Ferramentas dos Sistemas de Consultoria, portais dos governos, aplicativos para cálculos e controles de segurança e dados, softwares governamentais.

4.2.5 Funções afetadas pela IA

A IA está afetando o trabalho dos profissionais contábeis de modo que permita que o profissional se concentre em atividades mais estratégicas para as empresas, tendo mais tempo para estudo e novas atividades e assim gerando mais segurança nas informações processadas.

4.2.6 Projeções futuras para utilização da IA

Na revista eletrônica Pequenas Empresas Grandes Negócios, o conselheiro da empresa Omie, Roberto Dias Duarte (*apud* Silva; Silva; Alcantara, 2020) afirma: “O contador do futuro precisa agregar valor à empresa do cliente, com orçamento, precificação, redução de juros bancários e outras medidas que melhorem resultados”. Conforme a entrevistada, para o futuro espera-se que os sistemas continuem evoluindo para que haja mais eficiência operacional, precisão e redução de erros, maior otimização de recursos e agilidade no processamento dos dados.

5 Considerações Finais

A IA é uma grande parceira para os profissionais que atuam na área contábil, visto que suas ferramentas estão cada vez mais presentes e contribuindo, de maneira positiva, em vários aspectos, contudo sempre com foco na qualidade das tarefas de responsabilidade do Contador. Portanto, conclui-se que as entrevistas com os gestores de escritório contábil foram de extrema importância para analisar que essa tecnologia executa tarefas a partir das informações que recebe e desta maneira a interferência humana é necessária para a configuração do sistema.

De outro modo, as referências aplicadas no estudo se adequam à prática diária da Inteligência Artificial nos escritórios de Contabilidade. A IA está sendo empregada na organização contábil estudada para realizar tarefas, principalmente as repetitivas, entretanto, o profissional contábil conseguirá utilizar seu tempo no planejamento de estratégias, discutindo as operações e os caminhos, buscando maior eficiência na empresa e otimizando os resultados.

Diante das transformações na profissão contábil devido ao avanço tecnológico, é essencial que os profissionais desta área se ajustem a essas mudanças por meio de atualizações contínuas. Isso é necessário para que os profissionais contábeis possam se adaptar às novas realidades, permitindo-lhes dedicar maior atenção aos clientes e desempenhar uma variedade de atividades, incluindo serviços de consultoria (Alves, 2018).

Referências

ALVES, A. Perspectivas atuais dos profissionais contábeis graduados entre 2013 e 2015 no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia em relação ao mercado de trabalho. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 13, p. 1-26, 2018. Disponível em: <https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-locucao/article/view/6>.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

FAVERO, H. L.; LONARDI M.; DE SOUZA, C. **Contabilidade**: teoria e prática. Vol. 6. Editora Atlas AS, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, R. S. **Inteligência Artificial na Contabilidade em Organizações Públicas: Potencialidades e Desafios**, 2019. 99 f. Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças, 2019.

MARCONI, E. M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2002.

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PAIVA, S. B. A contabilidade e as novas tecnologias de informação - uma aliança estratégica: **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 135, 2002. Disponível em: <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/424>. Acesso em: 28 de agosto de 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

SANTOS, H. M. **Introdução à inteligência artificial**. 1. ed. Paraná: Londrina, 2021.

SANTOS. **Revista contabilidade e controladoria**. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344967633_PROFISSAO_CONTABIL_EM_TEMPOS_DE_MUDANCA_IMPLICACOES_DO_AVANCO_TECNOLOGICO_NAS_ATIVIDADES_EM_UM_ESCRITORIO_DE_CONTABILIDADE. Acesso em: 01 de outubro de 2023.

SEVILHA CONTABILIDADE. 1 Vídeo (1h45min32seg). **O Impacto das Novas Tecnologias na Profissão Contábil**. Publicado pelo canal Sevilha Contabilidade, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vajTECRImKY>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

SILBINGER, L. **Homem x máquina**: como a inteligência artificial desenha o futuro da contabilidade. 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/We-Are-Omie/noticia/2019/06/homem-x-maquina-como-inteligencia-artificial-desenha-o-futuro-da-contabilidade.html>. Acesso em: 01 Outubro 2023.

SILVA, A. T.; SILVA, E. C.; ALCANTARA, F. M. M. Análise da Percepção e Uso da Inteligência Artificial pelos Profissionais Contábeis da Região da Grande Curitiba. *In: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná*. 2020. Disponível em: https://www2.crepr.org.br/uploads/arquivo/2020_07_23_5f19c7cfaa76c.pdf.

WANG, P. On Defining Artificial Intelligence. **Journal of Artificial General Intelligence**, v. 10, n. 2, p. 1-37, 2019. DOI: 10.2478/jagi-2019-0002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.



Mapeamento do processo operacional do escritório de contabilidade: uma análise da intervenção do contador-gestor no negócio

Nadine Milanesi Trindade¹

Resumo: Os métodos operacionais estruturados possibilitam a iniciação e continuidade das tarefas exercidas na rotina do escritório contábil. Dessa forma, torna-se possível a visualização da ação do líder diante dos processos organizacionais. À vista disso, possibilita a otimização do tempo e planejamento das atividades, promove a flexibilidade e agilidade para ajustes nos processos e evita erros e retrabalhos. No presente estudo, objetiva-se analisar o papel do gestor contábil no mapeamento dos processos operacionais, suas ações de liderança no processo de envolvimento das atividades processuais. Para melhorar a visualização do processo, utilizou-se a ferramenta de Fluxograma, a qual possui em sua característica estrutural e operacional a assiduidade dos serviços contábeis ofertados. Ressalta-se como principal ponto de melhoria a conectividade entre o líder e os colaboradores perante os principais atributos que viabilizam a estrutura da organização: missão, visão e valores.

Palavras-chave: processo operacional; escritório de contabilidade; contador.

Mapping the accounting office's operational process: an analysis of the accountant-manager's intervention in the business

Abstract: Structured operational methods enable the initiation and continuity of tasks performed in the routine of the accounting office. In this way, it makes it possible to visualize the leader's action in relation to organizational processes. In view of this, it enables the optimization of time and activity planning, promotes flexibility and agility for process adjustments and avoids errors and rework. In the present study, the objective is to analyze the role of the accounting manager in mapping operational processes, his leadership actions in the process of involving procedural activities. To improve the visualization of the process, the Flowchart tool was used, which has in its structural and operational characteristics the attendance of the accounting services offered. The main point of improvement is the connectivity between the leader and employees in view of the main attributes that make the organization's structure viable: mission, vision and values.

Keywords: operational process; accounting office; accountant.

Mapeo del proceso operativo de la oficina contable: un análisis de la intervención del contador-gerente en el negocio

Resumen: Los métodos operativos estructurados permiten el inicio y la continuidad de las tareas realizadas en la rutina de la oficina de contabilidad. De esta manera, posibilita visualizar la acción del líder en relación a los procesos organizacionales. Por ello, permite optimizar la planificación de tiempos y actividades, promueve la flexibilidad y agilidad para los ajustes de procesos y evita errores y retrabajos. En el presente estudio, el objetivo es analizar el papel del gestor contable en el mapeo de los procesos operativos, sus acciones de liderazgo en el proceso de involucración de actividades procesales. Para mejorar la visualización del proceso se utilizó la herramienta Flowchart, que tiene en sus características estructurales y operativas la asistencia de los servicios contables ofrecidos. El principal punto de mejora es la conectividad entre el líder y los empleados considerando los principales atributos que viabilizan la estructura de la organización: misión, visión y valores.

Palabras clave: proceso operacional; oficina de contabilidad; contador.

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: nadinetrindade1102@gmail.com.

1 Introdução

O administrador deve saber o meio onde está inserido, como também ser capaz de conduzir as pessoas, ou seja, liderar. De acordo com Chiavenato (2020, p. 76), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Nesse sentido, o bom líder é aquele que sabe usar o seu conhecimento para agir de forma individual ou coletiva, dependendo da situação ocorrida, e exercendo sua intuição para obter o êxito.

Para Meneghetti (2013, p. 24), “o líder é como fonte ativa e aberta de soluções para o coletivo social”. O autor ainda destaca que o líder é aquele que mais sabe servir e fazer que tudo funcione em harmonia em prol do máximo de resultado integral, portanto é necessário fazer uma formação *life long learning* para que possa continuar aprimorando e aprendendo ao longo da vida.

A FOIL objetiva o ensino do indivíduo aperfeiçoando-o dentro do ambiente que ele está inserido, criando uma situação viva, ativa, entre a empresa e o indivíduo. Proporcionando-o assim, uma *técnica de personalidade*, entendida como uma habilidade de obter sucesso, graças a um comportamento maleável, energético e inteligente, na qual a inteligência do indivíduo está centrada a serviço da empresa (Meneghetti, 2013).

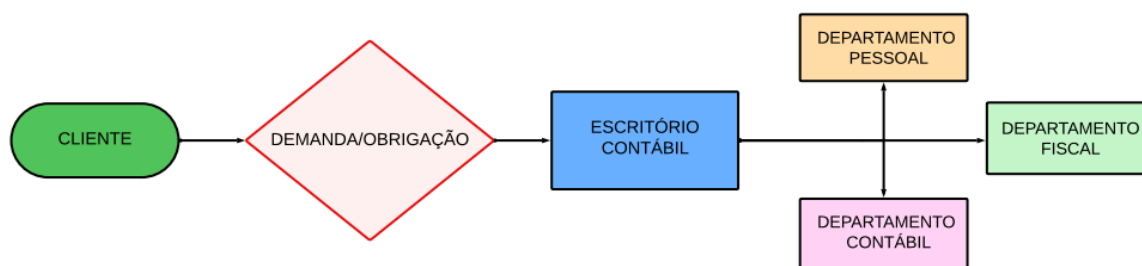
No que diz respeito ao contador, especificamente, consiste no profissional habilitado para cuidar da saúde financeira das pessoas físicas e jurídicas. É aquele que realiza a gestão empresarial, como: instruir o melhor planejamento tributário, efetuar as apurações fiscais, disponibilizar os demonstrativos de resultado, prestar assessoria trabalhista, entre outras funções.

Além disso, existe a figura do contador-gestor, aquele que é o líder de um todo, que administra o escritório contábil, podendo ser de sua posse, ou gerenciando um departamento onde está inserido. Suas competências técnico-profissionais condizem com as especificidades de um líder e, sobretudo, com a sua graduação. Por essa razão o líder também é aquele que deve saber gerenciar suas autonomias, pessoais, sociais, no ambiente onde está inserido e sobretudo, ser autossuficiente na sua vocação, criando assim “uma eficiente autonomia de valor progressivo integral” (Meneghetti, 2017, p. 12).

No que tange à realidade cotidiana dos escritórios de contabilidade, habitualmente, para organizar as tarefas diárias no escritório contábil, subdivide-se em três grandes

departamentos: o pessoal, este comumente conhecido como recursos humanos, o departamento fiscal e o contábil. A sincronia dos setores informativos é fundamental, pois é desse conjunto de informações que se manifesta o gestor da empresa, representando a empresa, em que ele tem um papel essencial. A figura abaixo exemplifica um modelo sincrônico dessas repartições que funcionam como uma engrenagem.

Figura 1 - Setores informativos do escritório contábil



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na figura anterior, cita-se dois tipos de clientes: o que possui a obrigação de ter um contador e o que não se faz necessário. Os clientes que possuem obrigação de ter o contador estão atrelados ao tipo de regime tributário da empresa. Esses regimes tributários: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real são delineados ao contador para gerar diversas obrigações ao fisco.

Exemplifica-se o cliente que não se faz necessário aos serviços do contador, o MEI (Microempreendedor Individual). Este, por sua vez, não possui a obrigatoriedade do serviço mensal do contador. Entretanto, se houver necessidade de apurar a folha de pagamento do colaborador da empresa cliente, torna-se obrigatório. Para atender essas demandas obrigatórias e acessórias, o escritório de contabilidade subdivide-se em 3 (três) grandes departamentos: o pessoal, o fiscal e o contábil.

Outrora, as apurações fiscais e os lançamentos contábeis eram realizados manualmente, hoje utiliza-se o auxílio de um *software* para assim otimizar o tempo de cada tarefa e organizar as informações demandadas. Com isso, houve a possibilidade de os escritórios contábeis aumentarem a carteira de clientes, assim maximizando as tarefas e obrigações diárias.

As intervenções do líder na estruturação dos processos em cada setor são fundamentais para garantir as conclusões e o transcurso das tarefas, a continuidade dos métodos organizacionais utilizados nos departamentos e nas entidades. Sob essa

perspectiva surge o problema direcionador deste relato: Qual o papel do contador-gestor, enquanto líder a frente do escritório de contabilidade, na gestão do processo operacional do negócio?

Para tanto, fixou-se o objetivo geral de mapear o processo operacional de um escritório de contabilidade, analisando especificamente o papel do contador-gestor enquanto líder do negócio em suas intervenções diante das atividades do processo. Desse modo, o presente relato está estruturado da seguinte forma: a conceituação da ferramenta a ser utilizada, o método de aplicação e os resultados obtidos.

2 Conceitualização da Ferramenta

O processo pode ser entendido como atividades que produzem um bem ou serviço. Processos críticos são aqueles que têm impactos diretos na realização das estratégias e das metas de organização. Os processos constituem a propriedade intelectual da entidade, para que não se perca a funcionalidade é fundamental descrever e mapear tudo, de forma relevante e clara para que todos possam compreender e realizar as atividades.

Oliveira e Silva (2006, p. 43) são incisivos nesse aspecto: “O processo de um sistema é a maneira como os componentes se relacionam para criar uma sequência de operações ou procedimentos que produzem os resultados esperados”. O processo cria um arranjo, a velocidade do sistema organizacional segundo seu funcionamento.

Para enfatizar ainda mais a importância e eficácia dos processos organizacionais, pode-se observar que, dentro de uma organização, normalmente, existem diretores, gerentes, supervisores, analistas, assistentes, associados, em que cada um é um especialista em sua área de atuação, ou seja, uma pessoa com conhecimento técnico que desenvolve processos organizacionais a partir de seu conhecimento.

Acrescenta-se que todas as empresas podem se beneficiar de compartilhamento de conhecimento em toda a organização, porque ao compartilhar informações sobre processos comuns, elas têm mais oportunidades de identificar boas práticas e implementá-las mais rapidamente. Nesse sentido, torna-se relevante a continuidade dos processos organizacionais, independente da natureza e suas características, pois essa gestão tem como principal vantagem otimizar rotinas de trabalho e recursos, evitar equívocos de produção e posterior retrabalho, tendo como último benefício a satisfação do cliente.

Diante dessa necessidade, estudiosos da área de processos desenvolveram técnicas universais para a formalização dos processos em um negócio, como é o caso do fluxograma. Segundo Muller *et al.* (2014), fluxograma é um método gráfico para descrever através de símbolos e palavras a sequência de processos existentes, ou a criação de um novo processo.

Com isso, a elaboração de um fluxograma é de extrema importância para a departamentalização nos escritórios, podendo assim equiparar processos organizacionais com a otimização do tempo, evitando processos errôneos.

De acordo com Harrington (1993 *apud* Muller *et al.*, 2014, p. 58), os três principais objetivos do Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE) são: “(i) tornar os processos eficazes - produzindo os resultados desejados; (ii) tornar os processos eficientes; (iii) tornar os processos adaptáveis - capazes de atender às necessidades variáveis do cliente e da empresa”.

3 Método

3.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização adotada para a elaboração deste artigo foi a pesquisa aplicada, de caráter qualitativo, com análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo, mostrando suas características e funções organizacionais, servindo-se do embasamento teórico que sustenta o desenvolvimento deste trabalho.

A pesquisa aplicada pode ser entendida como um tipo de investigação científica que tem como objetivo principal gerar conhecimento que possa ser aplicado diretamente para resolver problemas práticos. Esse tipo de pesquisa visa produzir resultados práticos e úteis, visando melhorar os produtos, processos e serviços ofertados. Adelaide University (2008 *apud* Gil, 2018 p. 41), define que a pesquisa aplicada pode ser entendida como “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica”.

A pesquisa é de caráter qualitativo, pois é um tipo de pesquisa que se concentra na coleta e análise de dados não numéricos. Ela busca compreender em profundidade a complexidade de experiências humanas, opiniões, motivações e interações sociais. Conforme Creswell (2014, p. 49), “a pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa,

abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”.

O presente trabalho é caracterizado como pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2018, p. 42), uma pesquisa descritiva tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Os objetivos de uma pesquisa descritiva incluem descrever as características, comportamentos, atitudes e opiniões que existem dentro de um determinado grupo de pessoas em estudo.

3.2 Técnicas de coleta das informações

Como delineado de pesquisa, a análise documental é um método de investigação que se baseia na análise de documentos escritos, registros e materiais impressos ou digitais como fonte principal de dados. Esses documentos podem incluir textos, relatórios, registros empresariais, entre outros tipos de documentos escritos. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 174), na pesquisa documental “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

Para este presente artigo, os registros empresariais e relatórios foram primordiais para assim realizar a análise documental desse movimento processual e organizacional. A observação foi feita na rotina do trabalho, observando os processos de cada colaborador e do setor como um todo. Ressalta-se também que se analisou o contador-gestor da empresa, suas intervenções e pontos de melhoria.

3.3 Método de análise dos dados

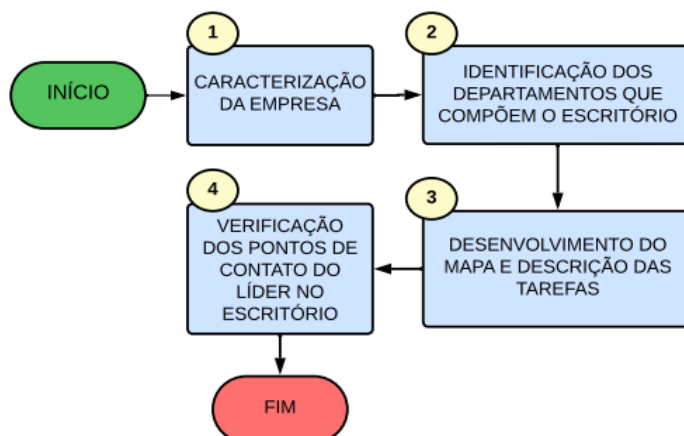
A partir da coleta de dados foi feito todo o levantamento dos processos organizacionais e funcionais de cada setor do escritório analisado. Para isso, utilizou-se o fluxograma, criado dentro da plataforma *LucidChart*. Para tanto buscou-se mapear os processos de cada departamento: Pessoal, Fiscal e Contábil. Ressalta-se também que foi feita uma análise minuciosa de cada processo, como também a interferência do contador-gestor no escritório.

Através desse cenário, objetivou-se estruturar os processos individuais dos colaboradores dentro de cada setor do escritório, formando assim um fluxograma de atividades de cada departamento. Com isso, a pesquisa adentrou-se na investigação e melhoramento dos processos em cada departamento através de uma conversa individualizada entre os colaboradores e o contador-gestor. Depois de observar o que cada departamento executa, principalmente o contador-gestor observou diversos pontos que podem ser aperfeiçoados.

4 Operacionalização da Ferramenta

Na Figura 2, exposta a seguir, observa-se a estruturação do presente relato no formato de fluxograma, indicando como ocorreu a sequência de operacionalização da ferramenta.

Figura 2 - Sequência de operacionalização do estudo



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Como pode ser observado na Figura 2, no primeiro tópico, denominado “Caracterização da Empresa”, buscou-se identificar características da empresa: serviços ofertados, localização, acompanhamentos às pessoas físicas e jurídicas e a departamentalização do escritório de Contabilidade. No elemento “Identificação dos departamentos que compõem o escritório”, nomearam-se três departamentos com as suas respectivas funções, sendo eles: Pessoal, Fiscal e Contábil.

Na sequência, o “Desenvolvimento e descrição das tarefas” representa o item três, que trouxe resultados qualitativos para o escritório, onde foram ressaltados pontos de

melhoria e apoio. Por fim, no quarto tópico, “Verificação dos pontos de contato com o líder no escritório”, procurou-se identificar procedimentos de melhoria nas intervenções do contador-gestor diante dos processos operacionais. Buscou-se, também, apontar melhorias na conduta do líder perante os supervisores e equipe como um todo. Na próxima seção será detalhada cada uma das etapas acima.

4.1 Etapas de aplicação da ferramenta

4.1.1 Etapa 1 – Caracterização da empresa

A empresa tem como seu maior ativo as pessoas que trabalham para levar facilidade, conhecimento, segurança e dados confiáveis aos clientes. Além disso, conta com uma cartilha grande de serviços que parte da contabilidade básica para empresas até o acompanhamento de Produtores Rurais, possui especialização tributária no ramo de farmácias, entrega declarações para pessoas físicas, confecciona contratos sociais, efetua abertura de empresa, elabora certificados digitais, e entre outros serviços.

No que diz respeito a sua localização e cenário de atuação de negócio, sua matriz está localizada no município de Restinga Sêca – RS, onde possui ampla cartela de clientes dos mais variados regimes fiscais. Em 2019, na busca por inovação e novos parceiros, expandiu seus negócios para o Estado de São Paulo, na cidade de Barueri.

Com relação à departamentalização adotada pelo escritório, atualmente dá-se da seguinte forma: i) departamento gerencial, conta com um contador-gestor da empresa; ii) departamento pessoal, dois colaboradores; iii) departamento fiscal, três colaboradores; iv) departamento contábil, três colaboradores. Cada um dos três departamentos citados possui o seu supervisor. Com isso, a facilidade que os demais colaboradores possuem em resolver problemas, tirar dúvidas, associa-se com a redução do tempo perante as atividades, pois o supervisor já efetuou as atividades demandadas anteriormente.

4.1.2 Etapa 2 – Identificação dos departamentos

O Departamento Pessoal é responsável pelos registros trabalhistas dos funcionários contratados pelas empresas clientes, desde o momento de admissão até o desligamento do

empregado. Segundo a Legislação Trabalhista e Previdenciária atual, todo o trabalhador assalariado, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), está obrigado a contribuir com a Previdência Social, na qualidade de segurado empregado.

Desse modo, solicita-se para a empresa cliente em questão, os documentos necessários para a admissão de funcionários, a elaboração da Folha de Pagamento de um funcionário (desde o porquê do salário base, até a remuneração final), elaboração e cálculo do recibo de férias e da rescisão. O Departamento Pessoal é responsável também pela abertura de empresas, alterações contratuais e entre outras funções que configuram a parte societária/legal do escritório estudado.

Dentro do Departamento Fiscal, deve-se observar cada caso, enquadrando as regras tributárias e suas leis. Com as leis atuais, torna-se cada vez mais importante a atenção dos Fiscais internos da empresa, para que suas obrigações junto à Receita Federal, Receita Estadual, Prefeituras e outros órgãos de fiscalização obrigatória não sejam passados. Isso tanto para mercadorias quanto para serviços prestados pela empresa.

Hoje em dia, com a era tecnológica e sites de diversas entidades federais e estaduais, por exemplo, em que nos beneficiamos de ter uma rotina mais prática, na qual se importam as notas de compras e de vendas para o *software*, em que o mesmo nos ajuda a organizarmos e otimizarmos o tempo para assim ser feita a apuração fiscal e tributária desta empresa.

No Departamento Fiscal, análises de como se preencher uma nota fiscal, desde o conhecimento nos CFOPs (Código Fiscal de Operações e Prestações). Seguindo com a escrituração dos Livros Fiscais: com os Registros de Entradas e Saídas, apuração de ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço), apuração de IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza).

Além de ser responsável pela preparação e envio das guias de pagamento de tributos e contribuições como: PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), ISSQN, ICMS, IPI e o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), Guias Informativas GIA (mensal), preparação da DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais).

O Departamento Contábil é responsável por realizar as demonstrações financeiras da empresa. Estes são críticos para os requisitos legais e na tomada de decisão. Os relatórios são elaborados com base nos livros, registros e documentos que compõem o

sistema contábil da empresa. Destaca-se a necessidade de que essa informação contábil seja transmitida adequadamente, revelando o principal objetivo do setor, relatar os principais fatos financeiros registrados em um determinado período.

O lançamento contábil é o registro do fato contábil. Todo o fato que origina um lançamento contábil deve estar comprovado em documentação legal e verdadeira. Formado por contas (representa um elemento do Patrimônio, todo componente patrimonial deve ter uma conta que o corresponde). O Método das Partidas Dobradas, usado pela contabilidade para fazer lançamentos, é aceito universalmente, em que se relata que todo o débito corresponde a um crédito, em uma ou mais contas, de forma que os valores debitados sejam iguais à soma dos valores creditados. Logo, toda aplicação tem uma origem.

Para acontecer a elaboração das demonstrações é preciso efetuar os lançamentos no setor de contabilidade, como, por exemplo: despesas, duplicatas, importação de extratos, pagamentos de impostos fiscais e entre outros. Na área da contabilidade, realizamos apurações de fatos que já aconteceram. Com isso, a responsabilidade das entregas ao fisco é de extrema importância, para manter essas entregas em dia deve-se destacar alguns pontos como: organização, disciplina, competências técnicas e basilares, evitando assim penalidades.

Observa-se uma simples regra de setorização e sincronização no escritório de contabilidade. Primeiramente o departamento pessoal realiza a apuração da folha de pagamento dos colaboradores das empresas clientes. A CLT determina sobre a data em que os colaboradores devem ser pagos, em conformidade ao Parágrafo 1, Artigo 459, do Decreto de Lei nº 5.452, até o quinto dia útil de cada mês. Logo após, o departamento pessoal encarrega-se de emitir as guias para pagamento de FGTS, INSS, Imposto de Renda retido na fonte e guias sindicais.

Em segunda ordem, o departamento fiscal realiza as apurações dos impostos. Realiza a emissão das guias de pagamento e encaminha para os clientes darem a devida procedência. Em sequência, o departamento contábil realiza os lançamentos das despesas (e outros) que foram geradas na competência anterior.

Para esclarecimento detalhado de cada uma das atividades, na subseção que segue, será realizado o mapeamento do processo operacional do escritório.

4.1.3 Etapa 3 – Mapeamento do processo operacional do escritório

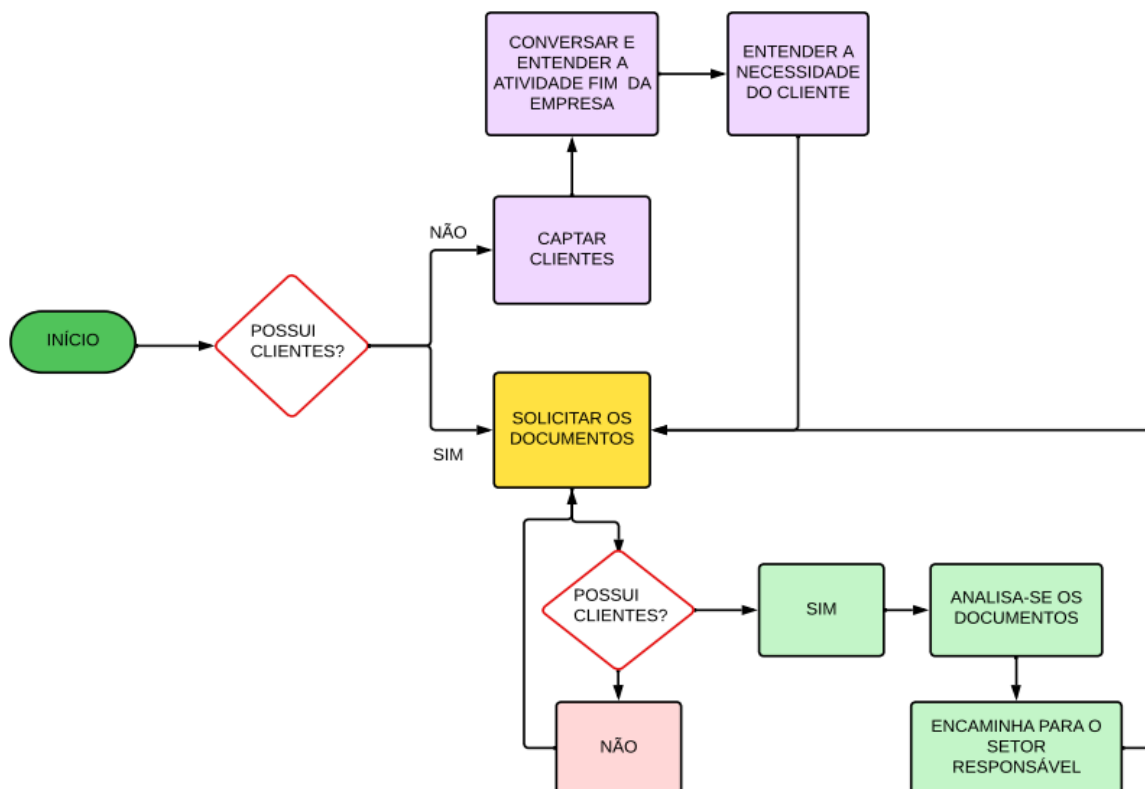
Salienta-se a importância de que o líder do escritório busque incrementar clientes à sua cartela de serviços prestados. Ressalta-se que para este tipo de serviço o processo operacional é cíclico, e só terá fim quando o cliente em questão resolver procurar outro escritório ou definir encerrar as atividades da empresa.

A atividade do escritório inicia com a captação dos clientes. Logo, deve-se entender a necessidade do cliente e das especificidades da empresa. Em seguida, solicitam-se os documentos para dar continuidade ao processo operacional da empresa, ou formalizar a empresa junto ao fisco.

A partir daí, haverá análise desses documentos: despesas, duplicatas, folhas de pagamentos dos funcionários assinadas, DARFs (Documento de Arrecadação de Receitas Federais) dos impostos calculados, guias de INSS e FGTS, extratos bancários, entre outros documentos, começam a chegar ao escritório, seja de modo presencial ou virtual. Após a análise destes, haverá o encaminhamento para o setor responsável lançar e armazenar.

Não tendo o recebimento dos documentos, ocorrerá a necessidade de solicitação. Essa tarefa de solicitação dos documentos repete-se mensalmente.

Figura 3 - Captação dos clientes e solicitação dos documentos



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Cada empresa parceira possui no escritório sua pasta na rede, onde cada colaborador do escritório tem facilidade para acessá-las, na qual as mesmas estão ordenadas por ordem alfabética. Ao abrir a pasta de cada empresa são encontrados documentos como: contratos sociais, certificados digitais, guias de impostos, recibos de entrega de declarações e entre outros.

Ressalta-se que para cada empresa são criadas pastas que serão ordenadas por data de modificação, criação e por ordem alfabética. Dessa forma, todos os colaboradores do escritório possuem a agilidade na procura dos documentos, sendo dispensado o arquivamento físico de alguns dos documentos.

A partir da prospecção de clientes, inicia-se o processo explicado anteriormente. Feito isso, o próximo passo é encaminhar a documentação e demandas aos departamentos responsáveis que farão as devidas tratativas que se abordará na subseção que segue.

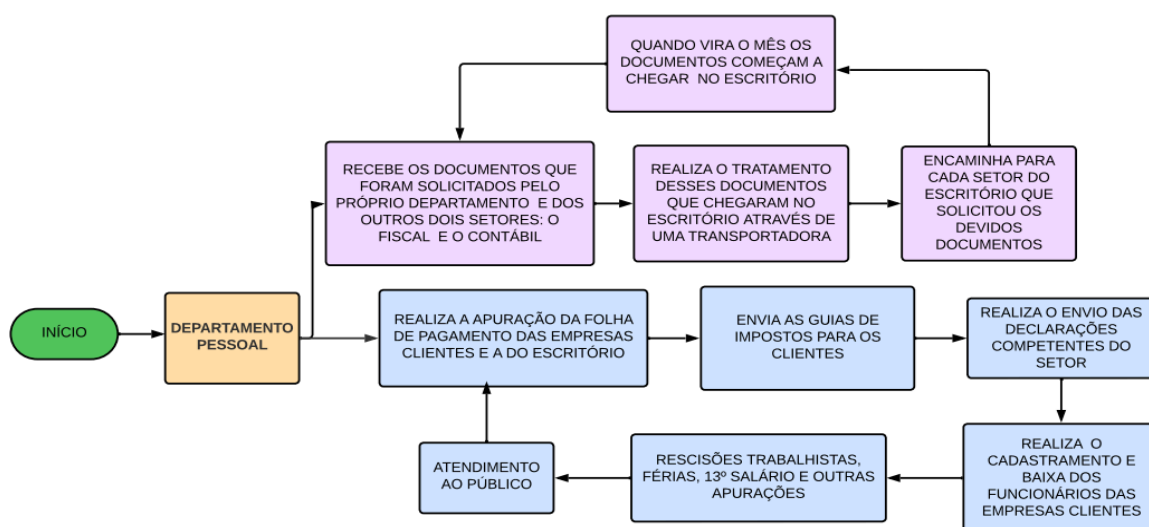
4.1.4 Etapa 4 – Processo operacional de cada departamento do escritório

Nesta seção serão detalhados os processos operacionais de cada departamento do escritório em estudo. A primeira etapa, após a coleta dos documentos, é feita no departamento pessoal, a segunda etapa é feita no departamento fiscal e a terceira etapa é feita no departamento contábil, conforme serão exemplificados abaixo.

4.1.4.1 Processo Operacional do Departamento Pessoal

No primeiro momento, normalmente no início do mês subsequente às operações das empresas clientes, chegam os documentos solicitados por cada setor: pessoal, fiscal e o contábil. Na Figura 4, exemplifica-se o processo operacional do departamento pessoal no escritório em estudo.

Figura 4 - Processo Operacional do Departamento Pessoal



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Após essa chegada dos documentos que é feita via transportadora, o departamento pessoal realiza a homologação desses documentos, em que comunica ao setor contábil para assim buscá-los. E o processo operacional do departamento pessoal no quesito recebimento de documentos é cíclico, pois a cada início de mês chegam os documentos solicitados.

O Departamento Pessoal realiza também a apuração da folha de pagamento dos colaboradores de todo o escritório e das empresas clientes. Como também realiza o envio de guias de impostos para os clientes.

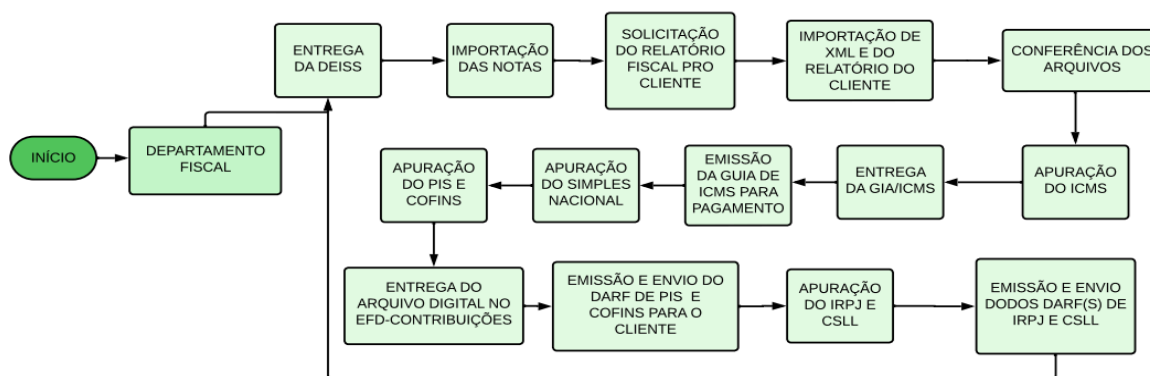
Com isso, as declarações competentes a cada empresa cliente precisam ser entregues, como também o cadastramento e baixa de colaboradores, no sistema utilizado. Rescisões trabalhistas, férias, 13º salário e outras apurações, alterações contratuais, abertura e fechamento de empresas, troca de regime tributário e atendimento ao público em geral, também são feitas por esse departamento.

A segunda etapa depois do departamento pessoal começa no setor fiscal do escritório. Onde são realizadas todas as apurações fiscais e tributárias das empresas em diferentes regimes de tributação, conforme será abordado na subseção que segue.

4.1.4.2 Processo Operacional do Departamento Fiscal

No escritório, a carteira de clientes é grande, dispõe-se de diversos clientes do Regime do Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. E com cada regime de tributação, vem a necessidade de entender as especificidades de cada empresa cliente. As empresas possuem obrigações perante o Fisco Municipal, Estadual e Federal. O processo operacional do departamento fiscal dá-se conforme Figura 5.

Figura 5 - Processo Operacional do Departamento Fiscal



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Antes de serem calculados todos os impostos estaduais e federais, é realizada a entrega da DEISS (Declaração Eletrônica de Serviços) junto ao fisco municipal. Esta

declaração é entregue conforme o prazo estabelecido no código tributário do município do prestador de serviço ou do tomador, e é gerada guia para as empresas que optam pelo regime geral (Lucro Presumido ou Lucro Real). A DEISS é um sistema disponibilizado para as empresas de forma eletrônica. As prefeituras que possuem a entrega da DEISS dispõem também o acesso para a emissão de notas de serviço eletrônicas. É importante salientar que a omissão ou atraso do envio da DEISS pode gerar multas à empresa que deve realizar o recolhimento.

O processo operacional do escritório, após a entrega da DEISS, começa na importação das notas através do site do SEFAZ/RS (Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul). Após essa importação das notas fiscais, em formato XML (*Extensible Markup Language*) para o *software*, é solicitado via e-mail para o cliente o relatório fiscal de movimentos de entradas e saídas da competência apurada. Ressalta-se que o *software* que é utilizado na empresa cliente é uma extensão do sistema utilizado no escritório.

Para os clientes de outros estados brasileiros, utiliza-se o mesmo processo de captação de XML e de confrontamento de entradas e saídas. No departamento fiscal, o processo de importação das notas para o *software* não é a parte mais minuciosa, e sim a mais prática. Já o que é mais trabalhoso é verificar se importou as notas corretamente, se a operação foi dada de acordo com o que realmente aconteceu.

A partir dos XML(s) retirados do site do SEFAZ/RS, é possível importar para o sistema utilizado no escritório. Com isso, importa-se também o relatório fiscal mandado pelo cliente. Através disso, é possível confrontar se as entradas e saídas foram dadas corretamente.

Após esse processo, inicia-se a apuração de um dos principais impostos do Brasil, o ICMS. É importante ressaltar que algumas operações geram crédito tributário de ICMS e outras não. Através disso obtém-se então o valor de ICMS pela empresa, podendo ele ser devido ou não. Através dessa apuração deve ser entregue a GIA/ICMS (Guia de Informação e Apuração do ICMS) e a GIA-ST (Guia Nacional de Informação e Apuração de ICMS Substituição Tributária), se houver.

Em regra geral, o prazo de entrega da GIA/ICMS é dia 15 de cada mês em relação aos fatos geradores do mês anterior. Com isso, gera-se as guias de ICMS para pagamento tendo como prazo de vencimento até o dia 12 do mês subsequente, e é encaminhado ao cliente, lembrando que se cair em feriado ou final de semana, é antecipado o dia de

pagamento. A apuração da GIA/ICMS dá-se na obrigação pelas empresas que optarem pelo Lucro Presumido ou Lucro Real.

Após a apuração do ICMS, o departamento fiscal começa a ocupar-se dos tributos do Simples Nacional (SN). O modo de arrecadação Simples Nacional se dá através de um documento único de arrecadação, chamado de DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional). O DAS unifica o pagamento de vários impostos, como: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI, ISSQN, Contribuição Previdenciária Patronal (CPP) e o ICMS.

Assim, em vez de ter que pagar diversas guias, cada uma em data diferente, o empreendedor só precisa pagar essa contribuição mensal. Vale lembrar que quem paga o Simples Nacional, paga o INSS na própria guia do DAS. O vencimento desta guia é sempre até o dia 20 de cada mês, e se dia 20 cair em um feriado ou final de semana, o vencimento será no próximo dia útil.

Após a apuração do Simples Nacional, gerados para as empresas que optaram por esse regime de tributação, dá-se então a apuração de mais 4 (quatro) impostos federais. Para as empresas que optarem pelo regime geral, tem-se a obrigação de apurar e gerar o PIS e COFINS, IRPJ e CSLL.

Após a apuração de ICMS das empresas do Lucro Presumido e do Lucro Real, com as entradas e saídas fechadas pelo departamento fiscal, realiza-se a apuração do PIS e COFINS através do *software* utilizado pelo escritório. Os impostos PIS e a COFINS possuem a obrigação de entregar um arquivo digital de apuração da competência apurada através do EFD-Contribuições instituído pelo Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Nesse arquivo as pessoas jurídicas de direito privado, tanto prestadoras de serviço quanto incidentes no setor do comércio, possuem a necessidade da entrega do SPED dentro do EFD-Contribuições. O PIS e a COFINS possuem a obrigação de entregar até o 10º (décimo) dia útil do 2º (segundo) mês subsequente ao que se refira a escrituração. Já o DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais), deve ser pago sobre a receita ou o faturamento até o 25º (vigésimo quinto) dia do mês subsequente ao de ocorrência do fato gerador.

E para concluir o fechamento do mês, apura-se o IRPJ e a CSLL. O IRPJ varia com o modelo de tributação da empresa. Mas, em regra geral é cobrado 15% de todo o lucro. Este pode ser declarado mensalmente, a cada três meses ou uma única vez por ano, sendo uma escolha da empresa.

Se optar por declarar de forma trimestral o IRPJ, o pagamento pode ser feito até o último dia do mês subsequente ao encerramento do período de apuração. Já para quem optar pelo recolhimento anual, o prazo é até o último dia útil de março do ano seguinte. Se optar por realizar o pagamento de forma mensal, a declaração deverá ocorrer até o dia 20 de cada mês, e seu pagamento até o último dia do mês subsequente à operação.

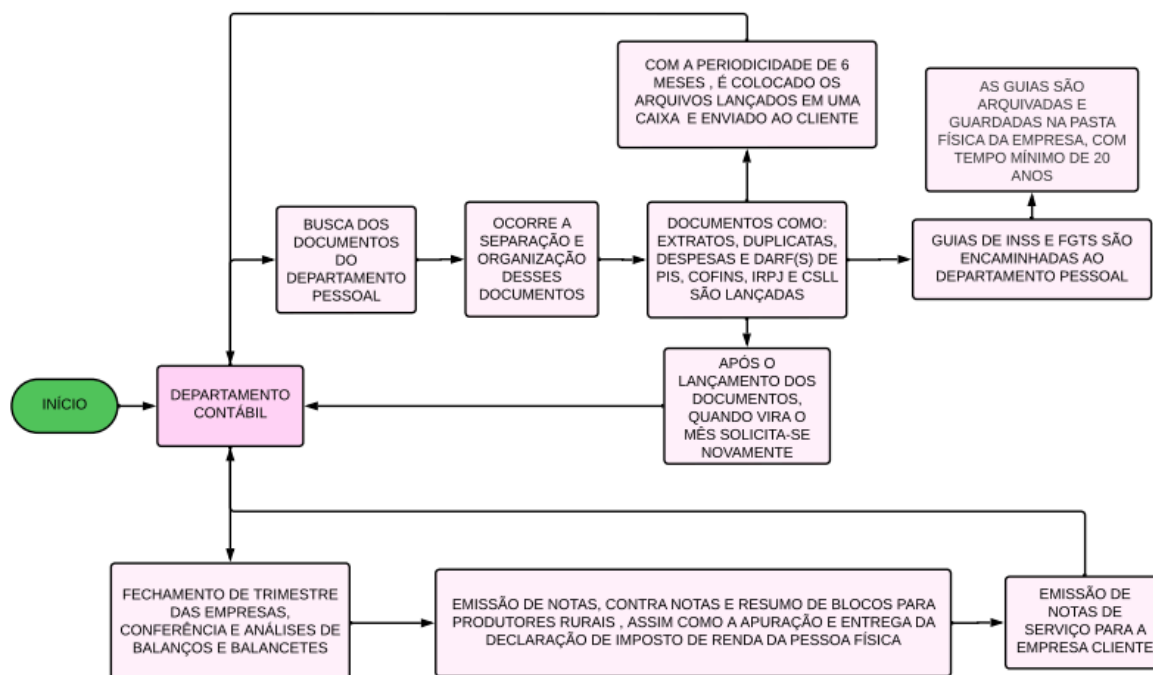
Assim como o IRPJ, a alíquota da CSLL depende diretamente do regime de tributação da empresa, nas empresas do regime geral, é 9%. Os mesmos prazos de pagamentos e normas de apuração estabelecidas para o IRPJ acontecem com a CSLL. O pagamento desses dois tributos também deve ser pago através do DARF.

Salienta-se que o processo operacional do departamento é cíclico, em que todo mês começa a mesma rotina fiscal e tributária. A terceira etapa depois da coleta de documentos começa no Departamento Contábil.

4.1.4.3 Processo Operacional do Departamento Contábil

Após o departamento pessoal noticiar o recebimento dos documentos das empresas clientes, o setor contábil realiza a busca, separa e organiza. O processo operacional do departamento contábil será explicado abaixo pela Figura 6.

Figura 6 - Processo Operacional do Departamento Contábil



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

É muito importante conhecer a empresa e suas particularidades, a atividade fim e o regime de tributação, pois conforme chegam há preferência, por exemplo, de lançar despesas das empresas do Lucro Real, Presumido e Simples Nacional, respectivamente. Com isso, os colaboradores que trabalham no setor contábil separam e destinam as guias pagas para o seu respectivo setor para serem lançadas.

Documentos como extratos, duplicatas, despesas, DARF(s) de PIS, COFINS, ICMS, IRPJ e CSLL são alocadas ao setor contábil para assim realizar o lançamento das mesmas. As guias de INSS e FGTS são encaminhadas ao Departamento Pessoal para assim serem lançadas e arquivadas nas respectivas pastas físicas das empresas.

Após o lançamento, importação de extratos e arquivamento desses documentos, quando virar o mês o departamento realiza a solicitação novamente. Salienta-se que a cada 6 (seis) meses, é realizado o arquivamento desses documentos em caixas, onde é encaminhado para o cliente.

Realiza-se também nesse setor o fechamento de trimestre das empresas, conferência e análises de Balancetes, Balanços. Efetua-se também emissão de notas de prestação de serviço de algumas empresas clientes, emissão de notas e contra notas para produtores rurais, lançamentos de notas de despesas e receitas de produtores rurais e a entrega da

Declaração do IRPF-Rural. Cumpre-se também a realização de resumos de blocos de produtores rurais, entre outras atividades.

4.1.5 Etapa 5 – Verificação dos pontos de contato do líder com o processo

A gestão pode ser definida de uma maneira simples, que “é o processo de influenciar o comportamento das organizações de modo que os objetivos comuns sejam identificados, trabalhados e alcançados” (Wagner; Hollenbeck, p. 18, 2020). Entretanto, para aprofundar-se no conceito de gestão, devemos entender e ressaltar algumas particularidades de uma organização.

Organização pode ser entendida como um conjunto de pessoas e materiais reunidos em prol de objetivos que não podem ser alcançados individualmente (Wagner; Hollenbeck, 2020). Para os autores, três atributos viabilizam o processo organizacional: missão, divisão de trabalho e a hierarquia de autoridade.

Por missão entende-se o motivo da existência da empresa. Com isso, deve-se mapear os serviços básicos e o diferencial da empresa, atingindo o mercado planejado que a organização pretende alcançar. Mantendo os colaboradores unidos e dando uma direção compartilhada.

A divisão de trabalho pode ser entendida como a segmentação de tarefas simplificadas e menores. Permitindo a realização de funções complexas, resultando em sucesso. Já a hierarquia de autoridade compreende o conceito de que é algo comum, pois cada organização possui um membro que responde, toma decisões e realiza ações pela organização.

Por organização entende-se que é o agrupamento de fragmentos e funcionalidades interdependentes e inter-relacionadas. Do conjunto dessas partes constitui-se a função organizacional (Bernabei, 2013). Para Meneghetti (2013), o líder é aquele que tem a capacidade holística de examinar cada detalhe e o conjunto de toda a empresa de modo orgânico.

A partir de tais considerações na seção que segue serão abordadas os resultados do presente trabalho de pesquisa.

4.2 Resultados gerados para o negócio

Neste preceito hierárquico, subjetivamente manifestam-se as intervenções do líder como: a resolução de conflitos entre colaboradores, captura de clientes, a confidencialidade dos dados das empresas e do empresário, plano de carreira para os colaboradores, planejamento estratégico de visitas técnicas aos clientes, reuniões de avaliação e propostas de melhoria aos departamentos do escritório, e entre outras funções.

Nessa linha de pensamento, na empresa objeto deste estudo é o contador-gestor que realiza o recrutamento e seleção dos colaboradores, também efetua reunião individualizada e coletiva por setor, assim como apresentação dos novos clientes. O colaborador que trouxe novo cliente para o escritório de contabilidade é gratificado com o valor do honorário contábil cobrado do cliente pelo serviço prestado. Logo, uma norma interna deste.

Resultados estes qualitativos, que irão agregar valor de forma realizável à organização. A busca por aperfeiçoamento profissional é de suma importância nesse processo organizacional, principalmente nas competências legais que possuem constantes atualizações.

5 Considerações Finais

Em síntese, com o auxílio do Fluxograma, método este utilizado neste presente artigo, os processos se tornaram mais visíveis. Colaboradores novos e até os que já trabalham no escritório podem se guiar e aprimorar ainda mais a rotina diária. Desse modo, com o intuito de otimizar o tempo e as tarefas diárias, evitar erros e retrabalhos no processo operacional, e visualizar a ação do líder perante os colaboradores do escritório, é imprescindível o mapa operacional elaborado.

Em consonância ao presente artigo, objetiva-se mapear operacionalmente o escritório contábil de modo que o contador-gestor exerça o papel de líder. Ressalta-se que houve limitações literárias a respeito do tema de como melhor ordenar e departamentalizar o escritório contábil. Desta maneira destaca-se que há o que melhor se encaixa nas suas necessidades, onde a cartela de serviços ofertados, a carteira de clientes, a cidade onde está localizado o escritório e entre outras dependências influenciam nessa decisão.

Para melhorar a visibilidade e expandir o negócio, torna-se eficaz o tradicional método “boca a boca”, intitulado através da indicação de clientes. Este com possibilidades positivas ou negativas, que dependem diretamente do atendimento ao cliente. O Marketing Digital é outro método de divulgação muito utilizado nesta era, pois integra diferentes áreas da empresa, automatiza várias atividades manuais, melhora a comunicação interna, entre outros benefícios.

Com o escopo de crescimento definido e suas delimitações alcançadas obtém-se o sucesso pessoal e profissional no escritório. Destaca-se que devemos sempre buscar aumentar nossa carteira de clientes. Como sugestão de pesquisas futuras propõe-se um estudo mais aprofundado com escritórios contábeis que atuam na mesma área, mas que optaram por diferentes tipos de departamentalização.

Referências

BERNABEI, P. As estruturas organizacionais da empresa. *In*: MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Casa Civil**: Rio de Janeiro, 1943.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. São Paulo: ATLAS, 2020.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Grupo A, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 18 de dezembro de 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

MENEGHETTI, A. As Autonomias. *In: Jovens e Realidade Cotidiana*. 1. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MULLER, J. C. *et al.* **Planejamento estratégico, indicadores e processos**. 1. ed. São Paulo: ATLAS, 2014.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119222/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.



Os desafios encontrados pelas empresas na aplicação de técnicas para engajar seus colaboradores

Junior Steffanello Cocco¹

Resumo: Os conflitos atuais promovem inúmeras consequências para o mercado mundial. Os impactos nas principais moedas comerciais são muito recorrentes, o que acaba impactando fortemente as empresas, tanto nacionais como internacionais. No que tange ao contexto brasileiro, várias organizações sentiram os impactos negativos causados por fatores do ambiente externo como, por exemplo, conflitos entre países e instabilidade política, conforme o Sebrae (2022). Com isso, nas empresas resiste a dificuldade em criar um ambiente saudável e produtivo para os colaboradores em que eles possam desenvolver suas tarefas de forma satisfatória, correspondendo aos objetivos propostos pela liderança. Ter uma equipe de colaboradores engajada faz com que haja um melhor desenvolvimento em relação às tarefas propostas, gerando uma satisfação maior para seus líderes e, conseqüentemente, aumentando seus ganhos como um todo. A conceituação de engajamento no trabalho é atribuída a Kahn (1990), ele visualizou que esse fenômeno ocorre em ambientes de trabalho, entre membros organizacionais, quando estes se expressam de forma cognitiva, emocional, mental e fisicamente. Pessoas engajadas voltam mais esforços para as suas atividades. Para isso, é necessário o conhecimento de técnicas, abordagens e metodologias, por parte dos gestores, relacionadas ao engajamento dos colaboradores no contexto empresarial. Tendo em vista o exposto, o presente trabalho tem como objetivo elucidar a importância da aplicação de técnicas de engajamento de colaboradores nas empresas, independente do ramo e método de quantificar o nível de engajamento dos trabalhadores. A pesquisa trouxe ferramentas das quais podem ser aplicadas no cotidiano de uma equipe, suas vantagens para o grupo em si e para a empresa. O método utilizado trata-se da aplicação de uma ferramenta desenvolvida pela pesquisadora Siqueira (2014), a escala de engajamento no trabalho (EEGT), aplicada em uma empresa de logística terrestre. Após a aplicação da escala, realizou-se a análise dos resultados obtidos a partir das notas atribuídas pelos colaboradores aos itens propostos, de acordo com a operacionalização da ferramenta, ranqueando seu engajamento com a empresa. Os resultados trouxeram um indicativo de baixo engajamento na empresa estudada, sendo um escore de 2,84. De acordo com as dimensões abordadas, o nível de vigor considera-se baixo, pois seu escore é de 2,76, assim como o nível de absorção, que também é baixo, com escore de 2,92. Ainda se observou que, a partir das respostas obtidas nas três perguntas realizadas, os respondentes citam que existem poucas práticas que promovem o engajamento na empresa e deve-se desenvolver recursos para melhorar esse quesito, como o aprimoramento da cultura empresarial.

Palavras-chave: engajamento; trabalho; pessoas; desenvolvimento; práticas.

The challenges faced by companies when applying techniques to engage their employees

Abstract: Current conflicts have numerous consequences for the world market. Impacts on the main commercial currencies are very recurrent, which ends up having a strong impact on companies, both national and international. Regarding the Brazilian context, several organizations felt the negative impacts caused by factors in the external environment, such as conflicts between countries and political instability, according to Sebrae (2022). As a result, companies face the difficulty of creating a healthy and productive environment for employees in which they can carry out their tasks

¹ Bacharelado em Administração (AMF). E-mail: jcocco64@gmail.com.

satisfactorily, corresponding to the objectives proposed by leadership. Having an engaged team of employees means there is better development in relation to the proposed tasks, generating greater satisfaction for your leaders and, consequently, increasing your earnings as a whole. The conceptualization of work engagement is attributed to Kahn (1990), he saw that this phenomenon occurs in work environments, among organizational members, when they express themselves cognitively, emotionally, mentally and physically. Engaged people put more effort into their activities. To achieve this, it is necessary for managers to have knowledge of techniques, approaches and methodologies related to employee engagement in the business context. In view of the above, the present work aims to elucidate the importance of applying employee engagement techniques in companies, regardless of the sector and method of quantifying the level of worker engagement. The research brought tools that can be applied in the daily life of a team, their advantages for the group itself and for the company. The method used is the application of a tool developed by researcher Siqueira (2014), the work engagement scale (EEGT), applied in a land logistics company. After applying the scale, the results obtained from the scores given by employees to the proposed items were analyzed, according to the operationalization of the tool, ranking their engagement with the company. The results showed an indication of low engagement in the company studied, with a score of 2.84. According to the dimensions addressed, the level of vigor is considered low, as its score is 2.76, as is the level of absorption, which is also low, with a score of 2.92. It was also observed that, based on the answers obtained to the three questions asked, respondents mention that there are few practices that promote engagement in the company and resources should be developed to improve this aspect, such as improving business culture.

Keywords: engagement; work; people; development; practices.

Los desafíos que enfrentan las empresas al aplicar técnicas para involucrar a sus empleados

Resumen: Los conflictos actuales tienen numerosas consecuencias para el mercado mundial. Los impactos en las principales monedas comerciales son muy recurrentes, lo que acaba repercutiendo con fuerza en las empresas, tanto nacionales como internacionales. En cuanto al contexto brasileño, varias organizaciones sintieron los impactos negativos causados por factores del entorno externo, como conflictos entre países e inestabilidad política, según Sebrae (2022). Como resultado, las empresas enfrentan la dificultad de crear un ambiente saludable y productivo para los empleados en el que puedan realizar sus tareas satisfactoriamente, correspondientes a los objetivos propuestos por la dirección. Contar con un equipo de colaboradores comprometido significa que hay un mejor desarrollo en relación a las tareas propuestas, generando mayor satisfacción a tus líderes y, en consecuencia, aumentando tus ganancias en su conjunto. La conceptualización del engagement laboral se atribuye a Kahn (1990), vio que este fenómeno ocurre en los ambientes laborales, entre los miembros de la organización, cuando se expresan cognitiva, emocional, mental y físicamente. Las personas comprometidas ponen más esfuerzo en sus actividades. Para lograrlo, es necesario que los directivos tengan conocimientos de técnicas, enfoques y metodologías relacionadas con el compromiso de los empleados en el contexto empresarial. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo pretende dilucidar la importancia de aplicar técnicas de engagement de los empleados en las empresas, independientemente del sector y método de cuantificación del nivel de engagement de los trabajadores. La investigación aportó herramientas que pueden ser aplicadas en el día a día de un equipo, sus ventajas para el propio grupo y para la empresa. El método utilizado es la aplicación de una herramienta desarrollada por el investigador Siqueira (2014), la escala de compromiso laboral (EEGT), aplicada en una empresa de logística terrestre. Luego de la aplicación de la escala, se analizaron los resultados obtenidos de las puntuaciones otorgadas por los empleados a los ítems propuestos, según la operacionalización de la herramienta, clasificando su compromiso con la empresa. Los resultados arrojaron un indicio de bajo engagement en la empresa estudiada, con una puntuación de 2,84. Según las dimensiones abordadas, el nivel de vigor se considera bajo, ya que su puntaje es de 2,76, al igual que el nivel de absorción, que también es bajo, con un puntaje de 2,92.

También se observó que, con base en las respuestas obtenidas a las tres preguntas formuladas, los encuestados mencionan que existen pocas prácticas que promuevan el engagement en la empresa y se deben desarrollar recursos para mejorar este aspecto, como mejorar la cultura empresarial.

Palabras clave: compromiso; trabajar; gente; desarrollo; prácticas.

1 Introdução

Em um parâmetro mundial, o cenário político encontra-se em um momento delicado, em que guerras e conflitos entre países são cada vez mais constantes e presentes na humanidade. Tudo isso, fruto da bipolarização que se desenvolveu nos últimos anos. Como exemplo, é válido destacar Rússia e Ucrânia, dois países que vivem um conflito no Leste Europeu, desde 24 de fevereiro de 2022. Nessa data, as tropas russas invadiram o território ucraniano, mais especificamente em cidades próximas da capital Kiev e outros pontos estratégicos do país. Ainda em meados de 2022, a Ucrânia realizou um contra-ataque, fazendo com que a Rússia recuasse em alguns pontos, porém mantendo o domínio sobre determinadas áreas territoriais no sul e ao leste do país (G1, 2023). Esses conflitos promovem inúmeras consequências para o mercado mundial. Impactos nas principais moedas comerciais, como o Euro e o Dólar, são muito recorrentes, o que acaba atingindo fortemente as empresas, tanto nacionais como internacionais.

Trazendo para o contexto brasileiro, várias empresas sentiram os resultados negativos causados por conta dessas guerras. Conforme o portal de notícias G1, em relação ao conflito da Rússia com a Ucrânia, pelo menos 42% das empresas perceberam algum impacto negativo, como alta de preço dos insumos, matérias-primas etc. Com isso, as empresas acabam por desenvolver outras dificuldades decorrentes desses empecilhos, como quedas de vendas, escassez de matéria-prima, aumentos nos juros, taxas de importação, dentre outros. Sem contar, também, da dificuldade em criar um ambiente saudável, produtivo para os colaboradores em que eles possam desenvolver suas tarefas de forma satisfatória, agradando seus líderes.

Ter uma equipe de colaboradores engajada faz com que haja um melhor desenvolvimento em relação às tarefas propostas, atividades cotidianas e melhor relacionamento entre o grupo. Gerando uma satisfação melhor para seus líderes e, conseqüentemente, aumentando os lucros da empresa e seus ganhos como um todo. Para isso, é necessário o conhecimento de técnicas, abordagens e metodologias por parte dos

gestores relacionadas à administração, gestão de pessoas e especificamente sobre engajamento dos colaboradores no contexto empresarial.

Tendo em vista o exposto, o presente trabalho tem como intuito elucidar a importância da promoção de engajamento de uma empresa de logística, bem como os desafios encontrados na aplicação de técnicas de engajamento neste contexto organizacional. Especificamente, objetiva-se: 1. Mensurar o nível de engajamento dos colaboradores de uma empresa de logística, localizada no centro do Rio Grande do Sul; 2. Identificar os principais fatores que promovem o engajamento dos colaboradores de uma empresa de logística, localizada no centro do Rio Grande do Sul; 3. Propor ações de promoção ao engajamento dos colaboradores de uma empresa de logística, localizada no centro do Rio Grande do Sul.

Assim, espera-se contribuir com a gestão da empresa e com a gestão de outros tipos de organizações que possam adotar os *insights* discutidos neste trabalho sobre: quais são os impactos causados em uma equipe, quando existe uma organização relacionada à gestão de pessoas e ao engajamento de colaboradores dentro de uma empresa? Quais são as técnicas e suas respectivas consequências? São positivas ou negativas? A pesquisa trará algumas importantes ferramentas as quais podem ser aplicadas no cotidiano de uma equipe, suas vantagens e benefícios para o grupo em si e para a empresa.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Engajamento no trabalho

O bom relacionamento dos colaboradores com a empresa é essencial para que a organização atinja seus objetivos e metas, consiga estabelecer uma equipe consistente, treinada e apta a desenvolver as tarefas propostas por seus gestores. Sem contar, também, que a empresa desenvolvendo ações e práticas que engajem seus colaboradores faz com que eles tenham orgulho em fazer parte daquela equipe, gerando uma maior satisfação e prazer em realizar as tarefas do dia a dia da empresa.

A conceituação de engajamento no trabalho é atribuída a Kahn (1990), que visualizou que esse fenômeno ocorre em ambientes de trabalho entre membros organizacionais quando estes se expressam cognitivamente, emocionalmente, mentalmente e fisicamente. Pessoas engajadas voltam mais esforços para suas atividades no trabalho, pois com eles se

identificavam, produzindo resultados positivos tanto para a empresa (qualidade e desempenho), quanto para o indivíduo (desenvolvimento pessoal), também de acordo com Kahn (1990).

Para Maslach e Leiter (1997) indivíduos engajados se caracterizavam por energia, eficácia e envolvimento, representando três aspectos positivos e opostos, respectivamente, às três dimensões do conceito de *burnout* (exaustão, cinismo e queda no senso de eficácia profissional). Tendo em vista essa compreensão dos autores, eles sugerem a avaliação do nível de engajamento pelo método de *burnout* denominada *Maslach – Burnout Inventory (MBI)*. Contudo, haveria engajamento se houvesse baixo score de MBI nos fatores exaustão e cinismo e alto nível de eficácia.

Existe também o entendimento de engajamento no trabalho apresentado por Schaufeli e Bakker (2004, p. 25), que o conceituam como “[...] um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção”. Vigor significa altos níveis de energia mental durante o período trabalhado, sendo realizados esforços para superar desafios os quais se encontram expostos naquele contexto. Dedicação, diz respeito a muito envolvimento dos colaboradores, despertando prazer, entusiasmo e inspiração, identificando determinado sentido ao desempenhar as atividades propostas. Por fim, a absorção significa absorver altos níveis de concentração durante o expediente, não percebendo o passar do tempo.

Segundo proposições e argumentos apresentados por Bakker e colaboradores (2008), colaboradores com elevados níveis de engajamento no trabalho investem mais energia no desenvolver das tarefas solicitadas, demonstrando mais entusiasmo e mais foco. Esse é o perfil característico que as organizações desejam de um profissional para aderir em seu contingente de pessoas. Colaboradores que assumem pessoalmente a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, mantendo em seu pensamento o compromisso de desenvolver um padrão elevado de desempenho no trabalho.

2.2 Condições que provocam o engajamento

De acordo com Siqueira (2008), desde o início do século XX, gestores e pesquisadores do ramo empresarial do comportamento das organizações, estudaram sobre a satisfação no trabalho, procurando compreender o quanto os colaboradores de determinada

empresas prezam experiências prazerosas na organização. Existe uma característica multifatorial e afetiva no conceito.

Levando em consideração o que Mumtaz, Khan, Aslam e Ahmad (2011) abordam em suas pesquisas, o sentimento de satisfação no trabalho é gerado quando é relacionado aos sentimentos positivos sobre tal emprego, o que gera aumento de desempenho, melhor produtividade e maior desejo do colaborador em demonstrar suas habilidades e competências no desenvolver das atividades. Conforme Tella, Aveni e Poppola (2007), a satisfação no trabalho pode surgir por meio da natureza do trabalho e o clima organizacional, junto com as necessidades dos indivíduos sendo atendidas.

De acordo com Bakker (2011), funcionários engajados são emocionais, físico e cognitivamente ligados à sua função no trabalho. O engajamento é um forte indicador de bem-estar, sendo que os próprios gestores podem contribuir com o desenvolvimento do engajamento com seus colaboradores.

Segundo o modelo de JD-R apresentado por Bakker e Demerouti (2008), os recursos pessoais e os de trabalho preveem o engajamento, independentes ou combinados. De acordo com Torrente, Salanova, Llorens e Schaufeli (2012), tal modelo está sendo pesquisado com sucesso em vários países, explicando o impacto da demanda e dos recursos disponíveis no trabalho nos resultados entregues pelo colaborador.

Estudos recentes, como o de Bakker, Albrecht e Leiter (2011), indicam que o engajamento abrange um alinhamento e comprometimento, a partir de uma visão e interesses comuns. Os colaboradores de uma organização precisam desenvolver relações positivas, civil, confiante, respeitosa e mutuamente benéfica, em que as duas partes visualizem um potencial de crescimento, equidade, justiça e oportunidades significativas no sistema da empresa. Segundo os autores, existem seis áreas de potenciais para promover o engajamento, são elas: carga de trabalho, recompensa, controle, justiça e valores. Uma equipe engajada pode acabar por influenciar o desempenho individual do trabalhador (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011).

A partir do exposto, é possível concluir que colaboradores que se encontram engajados possuem contato com mais emoções positivas, como a felicidade e entusiasmo do que negativas. Consequentemente, trazem mais benefícios para a empresa.

2.3 O papel do setor de Recursos Humanos no engajamento dos colaboradores

Na literatura, é discutida e tratada a relevância do desenvolvimento de práticas de RH e políticas que contribuam para o bom desenvolvimento da equipe organizacional de uma empresa. De acordo com Schaufeli e Salanova (2008), é possível perceber alterações na organização das estruturas, trazendo um aspecto humanizado, tendo como foco a gestão dos recursos humanos. As empresas esperam que seus colaboradores demonstrem proatividade, assumindo riscos e responsabilidades em seu dia a dia. Além disso, esses autores apresentam algumas estratégias, as quais o setor de Recursos Humanos pode utilizar para estimular o engajamento no trabalho.

A primeira estratégia, voltada ao acorde de desenvolvimento do funcionário, segue três passos: é possível desenvolver um alinhamento entre o funcionário e a empresa: avaliar os valores, objetivos pessoais e profissionais, e preferências do colaborador, seguindo-os é possível desenvolver um alinhamento entre o funcionário e a empresa. Com base nessas premissas, cabe à empresa esboçar um contrato reconhecendo algumas dessas reivindicações, além de recursos a serem disponibilizados (treinamentos, *coaching*...). Por fim, realizar um monitoramento desses objetivos, se estão sendo alcançados, realizando ajustes quando necessário. Em resumo, deve-se levar em consideração, não somente os objetivos da empresa, mas também dos colaboradores.

Outra estratégia, trata-se da auditoria de bem-estar, que nada mais é que conscientizar os colaboradores sobre o trabalho em questão, de como a empresa está trabalhando para aprimorar o bem-estar dos funcionários no trabalho.

Por fim, os workshops que consistem em desenvolver essa ferramenta, focada em otimizar a qualidade de trabalho, por meio de recursos pessoais, como pensamento positivo, organização do tempo, melhor estilo de vida...

Os autores Schaufeli e Salanova (2008), também abordam outras mudanças e alterações que podem ser realizadas no ambiente corporativo, como alterar os colaboradores de função, adaptando as responsabilidades de acordo com as aptidões e o desenvolvimento deles, estimulando a motivação e a flexibilidade. Além disso, desenvolver a liderança é fundamental para permitir que demais mentes desenvolvam suas capacidades de gerir uma equipe, e treinamento e desenvolvimento de carreira, engajando

os funcionários e, conseqüentemente, fazendo com que eles permaneçam por um longo período na organização.

Já de acordo com Chiavenato (2006), o desenvolvimento organizacional está relacionado com a capacidade dos indivíduos de mudar suas atitudes, conquistar novas habilidades e conhecimentos. A finalidade principal do setor de RH é manter um bom relacionamento dos colaboradores com a empresa (Chiavenato, 2000).

Ainda, de acordo com Tavares (2011), é nítida a importância e a relevância do papel do setor de Recursos Humanos dentro de uma empresa. Nem sempre trazendo um ganho financeiro significativo, mas garantindo um bom relacionamento do funcionário com a organização, aumentando os níveis de engajamento (Tavares, 2011).

Por fim, investir nas pessoas, as quais fazem parte do cotidiano de uma empresa, é um enorme benefício para o negócio, pois são elas que permitem que a organização cresça. Para tornar o ambiente empresarial agradável, confiante e que faça as pessoas desempenharem um trabalho de nível superior trazendo melhores resultados, é necessário propor novos desafios. Assim, o ambiente se tornará mais competitivo (Bakker; Demerouti, 2007; Siqueira; Padovam, 2008; Vazquez; Pacico; Mangan; Hutz; Schaufeli, 2016).

2.4 Ciclo do engajamento

2.4.1 Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ)

Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) trata-se de um conjunto de processos de negócios, os quais são implementados para auxiliar uma empresa ou organização a entregar determinado produto que atinja uma consistente satisfação do cliente. Inclui todas as pessoas, partes interessadas, tecnologias e processos relacionados à Cultura de Qualidade de uma organização empresarial, bem como seus objetivos. É baseada em uma documentação precisa dos procedimentos e responsabilidades para cada equipe para que os indivíduos cumpram suas competências essenciais, ao mesmo tempo avaliando continuamente o processo (Ramos, 2021)

A ISO - *International Organization for Standardization*, é a organização responsável por definir as boas práticas e metodologias para o controle de qualidade, avaliando as empresas que adotam tais parâmetros. Um dos SGQ mais adotados em um

parâmetro mundial é o ISO 9001, a qual estabelece um modelo de gestão, reunindo determinadas técnicas. Para que haja um asseguramento do engajamento, é necessário que a empresa se comprometa, assegurando que haja um trabalho sistêmico, no que diz respeito ao engajamento, e garantindo que haja ações em prol disso. Com base nisso, existe o Ciclo virtuoso do Engajamento, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Ciclo virtuoso do Engajamento

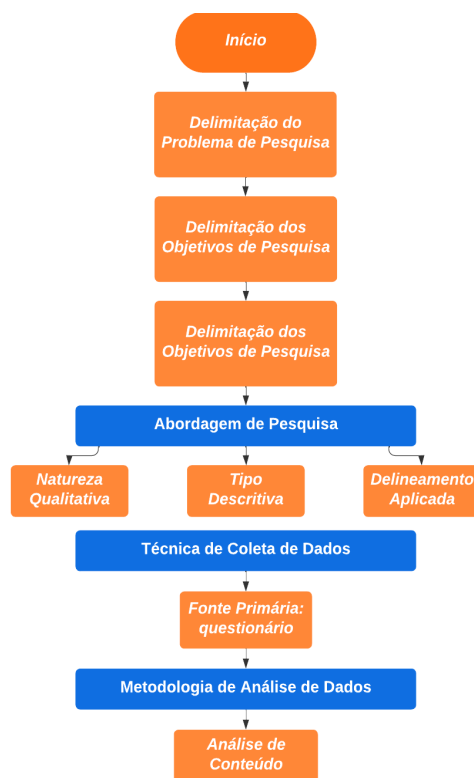


Fonte: Ramos (2021, imagem adaptada).

3 Método

Diante do problema de pesquisa apresentado para este artigo – *Os desafios encontrados pelas empresas na aplicação de técnicas para engajar seus colaboradores em um contexto organizacional* – define-se a trajetória metodológica da pesquisa, envolvendo a abordagem da pesquisa, técnica de coleta e análise de dados. Na Figura 2, a seguir, elucidam-se as diretrizes da trajetória metodológica.

Figura 2 - Diretrizes da trajetória metodológica



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme a estruturação da figura apresentada, os procedimentos definidos para operacionalização deste estudo serão descritos nas subseções a seguir.

3.1 Caracterização do estudo

Relacionada a abordagem da pesquisa, o presente estudo se classifica como de natureza qualitativa. De acordo com Brandão (2001),

A pesquisa qualitativa (...) está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e a como as pessoas compreendem esse mundo. Tenta, portanto, interpretar os fenômenos sociais (interações, comportamentos etc.), em termos de sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa interpretativa (Brandão, 2001, p. 13).

Já de acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa é subjetiva ao objeto de estudo, visa descrever e decodificar de forma interpretativa os componentes de uma gama de significados, não levando em consideração a mensuração dos fenômenos, pois transpassa a

compreensão do contexto em que ocorre o fenômeno. Além disso, para Oliveira *et al.* (2020, p. 02), “[...] uma pesquisa de natureza qualitativa busca dar respostas a questões muito particulares, específicas, que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas”.

De acordo com Flick (2004), o estudo qualitativo é complexo, além de dialogar com a diversidade e a flexibilidade, estando arraigada a fundamentações filosóficas. Minayo (2009) afirma que

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões referentes a um conjunto de fenômenos humanos entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (Minayo, 2009, p. 21).

Quanto ao tipo de pesquisa, este se considera como descritiva. Este tipo de pesquisa “delineia o que é”, abordando também 4 aspectos, sendo eles: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. (Marconi; Lakatos, 2017). Nessa forma de pesquisa não há interferência do pesquisador, ou seja, apenas faz a descrição do objeto de estudo. Além disso, procura encontrar a natureza do fenômeno, frequência com que ele ocorre, causas, características, relações etc. (Barros; Lehfeld, 2007).

Segundo Gil (2010), pesquisas descritivas possuem o objetivo de estudar características de determinado grupo, dentre elas distribuição por idade, sexo, escolaridade, procedência, estado de saúde etc. Neste grupo são incluídos pesquisas e estudos que possuem o objetivo de produzir opiniões, crenças e atitudes de determinada população. São pesquisas descritivas aquelas que procuram descobrir associações entre variáveis, como, por exemplo, pesquisas eleitorais as quais indicam a relação entre preferência político-partidária e o nível de escolaridade.

Neste estudo, a pesquisa é definida como aplicada. A pesquisa aplicada é aquela que o pesquisador possui a necessidade da aplicação imediata dos resultados. Contribui para a solução rápida para o problema encontrado. Além disso, o pesquisador procura orientação prática para a solução imediata do problema (Barros; Lehfeld, 2014). De acordo com Gil (2019), esse tipo de pesquisa abrange estudos que possuem como finalidade resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. Pesquisas aplicadas podem contribuir para ampliar o conhecimento científico e realizar novas sugestões.

3.2 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada para realização deste estudo foi o questionário. Essa técnica pode ser definida, segundo Gil (1999, p. 128), “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Além disso, Gil (1999, p. 128-129) traz algumas vantagens do questionário em comparação às demais técnicas de coleta de informações

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Nas próximas seções será tratado sobre a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), seu desenvolvimento e validação.

3.2.1 Escala de Engajamento no Trabalho

Com o objetivo de mensurar o nível de engajamento no trabalho, conforme o entendimento de Schaufeli e colaboradores (2002), foram elaboradas pesquisas com a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), incluindo três subescalas, sendo elas absorção, dedicação e vigor. Segundo Bakker e colaboradores (2008), a UWES foi validada em vários países, dentre eles a China, Grécia, Japão, Espanha, Noruega, dentre outros. Os autores afirmam que, entre os estudos realizados da validade da UWES, dois não produziram evidências nesse modelo de três fatores.

3.2.2 O desenvolvimento e a validação da EEGT

Ficou definido o engajamento no trabalho como um estado mental positivo definido em crenças no que diz respeito ao nível e intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades dentro da empresa. A dimensão “dedicação”, presente na estrutura da UWES, de Schaufeli e colaboradores (2002), foi desconsiderada por situações empíricas. Além disso, entende-se que esse termo possui bastante semelhança a outros conceitos presentes na literatura sobre comportamento organizacional.

A primeira versão da EEGT ficou constituída por 15 itens, sendo eles 7 que representam o *vigor* e 8 representando *absorção*, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Primeira versão da EEGT

Dimensão	Definição	Nº de itens por dimensão	Exemplo
Vigor	Crenças relacionadas à capacidade do trabalho de desencadear no indivíduo disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas.	7	Cheio de energia.
Absorção	Crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza suas tarefas.	8	Focado no que estou fazendo.

Nota: Definições das dimensões de engajamento na primeira versão do método, número e exemplo de itens.

Fonte: Siqueira (2014).

Mais tarde, Siqueira (2014) modificou a EEGT, a qual está em vigor até hoje, e a deixou com 10 itens, gerando um índice de precisão de 0,87. Os índices de precisão (Alfa de Cronbach) dos fatores e da medida geral podem ser considerados como satisfatórios, levando em conta que ultrapassaram o valor crítico de 0,70 (Nunnally Jr., 1970). A Figura 3 elucida a escala atualmente.

Figura 3 - Escala de Engajamento no Trabalho - EEGT

ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO – EEGT

As frases abaixo falam de como você fica quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número que melhor representa sua resposta.

1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Às vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
------------	----------------------	---------------	----------------------	-------------

ENQUANTO TRABALHO EU ACREDITO QUE FICO...

1. () Cheio de energia
2. () Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas
3. () Revigorado
4. () Concentrado em minhas tarefas
5. () Disposto
6. () Distante dos meus problemas pessoais
7. () Focado no que estou fazendo
8. () Fortalecido
9. () Renovado
10. () Tomado por minhas tarefas

Fonte: Siqueira (2014).

Os itens da EEGT possuem indicadores favoráveis ao uso em pesquisas científicas e na prática profissional. Essa afirmação é suportada pelo fato de os fatores de seus itens, os quais ficaram acima de 0,49, atingindo o valor máximo de 0,95, superando o critério estabelecido (igual ou maior que 0,40).

A aplicação pode ser feita de modo presencial ou por meio eletrônico. É de suma importância que os participantes tenham ciência de que não serão causados quaisquer tipos de prejuízo ou desconforto no contexto empresarial, dentro do trabalho ou fora dele. Não há uma delimitação de tempo para preencher a escala.

Para se obter os resultados, é necessário apenas somar todos os valores assinalados pelos participantes e dividir pelo número de itens do fator. Após repetir essa operação em todos os 10 itens, terão dois escores médios. Conclui-se que a interpretação desses dos escores deve ser realizada sendo levado em consideração que um valor entre 4 e 5 indica escore alto; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, em escore baixo de engajamento.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial e caracterização dos respondentes

A organização em que a escala EEGT foi aplicada trata-se de uma empresa de logística terrestre localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. A empresa possui em torno de 300 funcionários e atua em diversos estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás. Há 30 anos no mercado logístico, a empresa se desenvolve e especializa-se cada vez mais na área em que atua, promovendo soluções de logística e serviços que requerem alto nível de especialização.

Quanto ao perfil dos respondentes, a pesquisa contemplou membros de diferentes setores dessa empresa, de 20 a 30 anos de idade, sendo maioria mulheres. Além disso, o tempo de vínculo empresarial variou de 1 mês até 6 anos e todos com contrato de trabalho na modalidade CLT.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta e análise dos dados

Primeiramente, foi desenvolvido um questionário utilizando o *Google Forms*, abrangendo a EEGT e mais três questões. Foram adicionadas mais três perguntas a fim de colher uma percepção mais assertiva do que os respondentes identificam no seu dia a dia na empresa, como: 1) quais são as práticas de engajamento que você percebe na sua empresa?; 2) o que você sente falta para ter um bom engajamento?; e 3) quais as sugestões você daria para a empresa melhorar nesse quesito?

Após a aplicação, foi realizado o *download* das respostas no formato *Microsoft Excel*, a partir disso, foram observadas e calculadas as respostas segundo as orientações da autora. O cálculo é feito somando os valores assinalados pelos respondentes e dividindo pelo número de itens de cada dimensão. O resultado de escore entre 4 e 5 significa alto; de 3 a 3,9 médio; e entre 1 e 2,9 baixo.

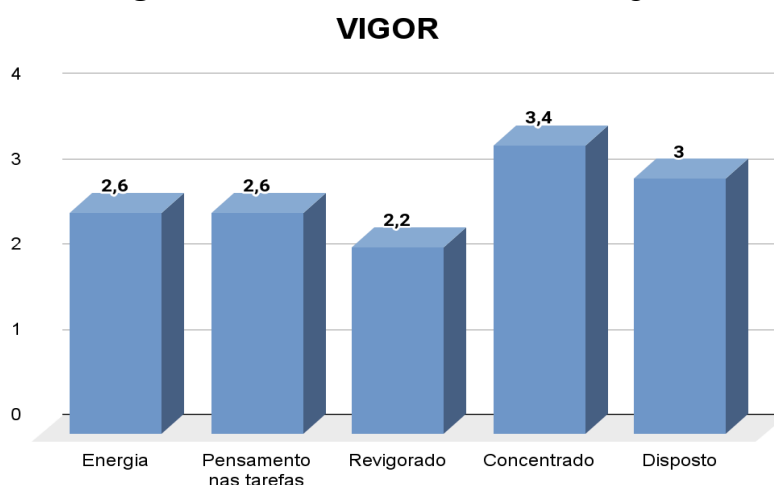
4.3 Resultados gerados para o negócio

Nesta seção serão expostos os resultados obtidos a partir da aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) pela autora Siqueira (2014). Abaixo, na Figura 4, estão representados pelo gráfico os resultados referentes à análise da esfera “vigor”. Nos itens “cheio de energia” e “com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas” a soma dos valores assinalados foi de 13 em cada um. Dividindo a soma pelo número total de respondentes, obtém-se a média de 2,6, ou seja, entende-se que os respondentes se sentem

pouco energizados de acordo com a EEGT e sentem-se pouco com o pensamento voltado apenas para suas tarefas.

Já no item “revigorado” a soma dos valores assinalados foi de 11. Dividindo a soma pelo número total de respondentes, obtém-se a média 2,2, ou seja, entende-se que os respondentes se sentem pouco revigorados ao realizar suas atividades no trabalho. Por outro lado, no item “concentrado em minhas tarefas” a soma dos valores assinalados pelos participantes da pesquisa foi 17. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes, obtém-se a média de 3,4, ou seja, eles atingem um nível médio de concentração em suas tarefas, de acordo com a escala.

Figura 4 - Resultados relacionados ao vigor



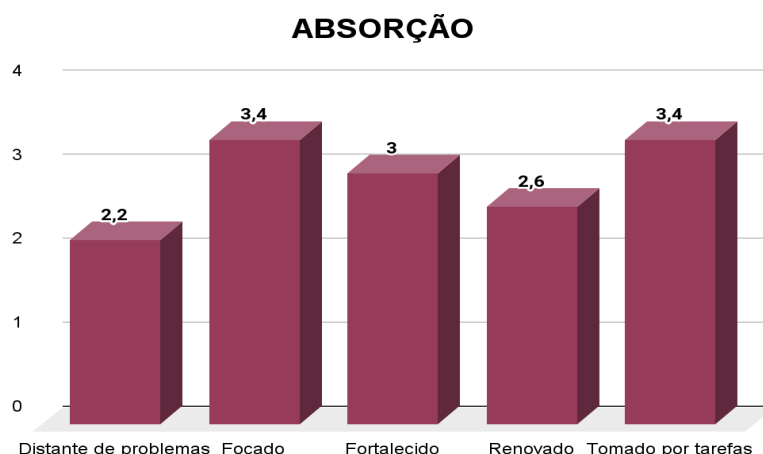
Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Por fim, no item “disposto”, a soma dos valores assinalados foi de 15. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes, obtém-se a média 3, ou seja, de acordo com a escala desenvolvida por Siqueira (2014), os pesquisados possuem um nível médio de disposição durante o trabalho.

A média dos 5 itens analisados no âmbito do “vigor” foi de 2,76. Dessa forma, percebe-se que os colaboradores da empresa possuem um nível considerado baixo de vigor, sendo assim entende-se que eles atuam com um vigor reduzido. Por vigor tem-se a pessoa que possui energia, disposição e desempenha suas tarefas com altos níveis de concentração.

Na Figura 5, a seguir, estão expostos os resultados referentes à análise correspondente à esfera “absorção”.

Figura 5 - Resultados relacionados à absorção



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No item “distante dos meus problemas sociais” a soma dos valores assinalados foi de 11. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes, obtém-se a média 2,2, ou seja, entende-se que os respondentes possuem um nível baixo de distância dos seus problemas pessoais. Além disso, no item “focado no que estou fazendo” a soma foi de 17, obtendo uma média de 3,4, ou seja, os colaboradores obtiveram uma média que resultou em um nível médio.

No item “fortalecido” a soma dos valores resultou 15. Realizando a divisão pelo número total de respondentes, obteve-se a média de 3, ou seja, os colaboradores tiveram um nível médio nesse quesito. Além disso, no item “renovado” a soma dos valores assinalados foi de 13. Dividindo esse valor pelo número total de respondentes obteve-se a média de 2,6, ou seja, os respondentes apresentam um nível baixo no item em questão.

Por fim, no item “tomados por minhas tarefas” a soma dos valores assinalados foi de 17. Dividindo esse resultado pelo número total de participantes do estudo, obtém-se a média de 3,4, o que indica um nível médio nesse item.

A média dos 5 itens analisados no âmbito da “absorção” foi de 2,92. Deste modo, esse escore nos diz que a absorção no ambiente de trabalho é considerada baixa, ou seja, os profissionais respondentes não se sentem absorvidos na empresa. Portanto, a média geral obtida levando em consideração todos os itens da EEGT foi de 2,84, indicando um baixo nível de engajamento dos colaboradores da empresa analisada.

Além da EEGT, no estudo em questão foram abordados demais interrogatórios, os quais eram pertinentes, em complementação à pesquisa. No primeiro questionamento “quais são as práticas de engajamento que você percebe na sua empresa?”, a maioria

respondeu que não percebe práticas que promovam o engajamento da equipe. Apenas um dos pesquisados constatou a realização de reuniões e conversas de alinhamento da equipe.

Na pergunta seguinte “o que você sente falta para ter um bom engajamento?”, obteve-se como respostas itens como comunicação entre setores, cultura e precisão nas informações, política de *feedback*, perspectiva de crescimento profissional, gestão de pessoas, ouvir demandas e ter mais atenção com os colaboradores. Por último, foi realizada a seguinte pergunta: “quais as sugestões você daria para a empresa melhorar nesse quesito?”. De modo geral, os colaboradores sugeriram a realização de mais reuniões e conversas para serem levadas em consideração suas opiniões antes de concluir processos, separar os setores de sala, fortalecer a cultura organizacional, promover o desenvolvimento, integração e reorganização dos setores. Além disso, criar um departamento responsável por práticas de engajamento e implementar uma política de transparência e reconhecimento para com os colaboradores.

4.4 Síntese dos resultados

A Escala de Engajamento no Trabalho é dividida em duas esferas, sendo elas vigor e absorção. Em relação ao vigor, os colaboradores obtiveram um escore médio de 2,76, um valor que indica um nível baixo de vigor. Ou seja, os colaboradores apresentam baixos níveis de energia durante o desempenho das tarefas, assim como concentração e disposição. Não somente, apresentam poucos níveis de foco em suas tarefas.

Já no outro quesito, sendo ele a absorção, os colaboradores obtiveram um escore médio de 2,92, indicando um baixo nível de vitalidade. Isso resulta em colaboradores próximos dos problemas pessoais, com pouco foco nas tarefas a serem realizadas e funcionários tomados pelas atividades. Tendo como base os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, pode-se constatar que a organização analisada possui um baixo nível de engajamento no trabalho, apresentando um escore geral de 2,84, segundo a EEGT.

Além disso, em relação aos resultados coletados por meio dos questionamentos realizados, conclui-se que não são realizadas ações que promovam o engajamento na empresa na maior parte do tempo e no decorrer das atividades, sendo salientada a realização de reuniões pontuais. Em relação às sugestões feitas por parte dos colaboradores e o que eles sentem falta para promover um bom engajamento, destaca-se o desenvolvimento de uma cultura organizacional, aprimorar a cultura de *feedbacks*,

promover uma perspectiva de crescimento e ouvir as demandas e reivindicações feitas pelos funcionários da empresa.

Fica nítido o quanto a empresa estudada deve desenvolver a questão do engajamento no trabalho. Os questionamentos realizados na pesquisa em relação às práticas realizadas na empresa, tanto que o que os colaboradores sentem falta para ter um bom engajamento e as sugestões as quais eles fariam indicam que essas questões devem ser analisadas pela organização. A falta de engajamento dos colaboradores com a empresa resulta em um menor desempenho deles, diminuição da produtividade e promove determinada dificuldade em proporcionar um ambiente agradável e com altos índices de produtividade.

Dentre as sugestões fornecidas pelos pesquisados destaca-se a criação de políticas de *feedback* e promover uma cultura dentro da empresa com o desenvolvimento e integração. É fundamental que os funcionários sejam reconhecidos, gostem do local que passam a maior parte do seu dia e tenham orgulho da organização em que trabalham.

5 Considerações Finais

A realização do presente estudo teve como objetivo pesquisar e levantar dados referentes ao nível de engajamento dos colaboradores da empresa escolhida a partir da Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), desenvolvida por Siqueira (2014). Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi elaborado um questionário e aplicado em colaboradores de diferentes setores de uma empresa de logística terrestre, localizada na região central do Rio Grande do Sul.

Visando cumprir o escopo desta pesquisa, a qual se caracteriza como qualitativa, descritiva e aplicada, foram estabelecidos três objetivos, sendo eles: mensurar o nível de engajamento dos colaboradores da empresa estudada; identificar os principais fatores que promovem o engajamento desses colaboradores; propor ações de promoção ao engajamento na empresa em questão. Para atingir o êxito, o método de pesquisa utilizado foi o questionário, dessa forma os colaboradores responderam a um formulário desenvolvido com base na EEGT e, ainda, outros três questionamentos inseridos para auxiliar na melhor captação de informações.

Na Escala de Engajamento no Trabalho são abordadas duas esferas, sendo elas “vigor” e “absorção”. No quesito vigor a empresa obteve escore médio de 2,76, indicando

uma taxa baixa. Já no quesito absorção a empresa obteve um escore médio de 2,92, indicando também um nível baixo. Em um âmbito geral, a organização obteve um escore de 2,84, ou seja, apresenta um baixo índice de engajamento no trabalho.

Como limitações do estudo é importante salientar a dificuldade encontrada em aplicar o questionário aos colaboradores da empresa. Como foi elaborado de forma *online*, muitos acabam não respondendo, isso fez com que houvesse a necessidade de prolongar o prazo de respostas do questionário. Além disso, o engajamento é um tema ainda pouco estudado e trabalhado no meio acadêmico. Isso fez com que houvesse certa dificuldade em encontrar referencial teórico para sustentar a pesquisa.

Por fim, deve-se ressaltar que o estudo não finaliza ao término de uma pesquisa. Dessa maneira, é recomendado que esses pontos levantados, resultados e demais contribuições sejam levados até a gestão da empresa estudada e que sejam analisados pelos gestores e líderes corporativos. Além disso, podem ser realizados outros estudos relacionados ao engajamento, como, por exemplo, as consequências geradas para a organização quando os colaboradores não estão engajados com a empresa a qual possuem vínculo.

Referências

ARQUIVEI, E. **Sistema de Gestão da Qualidade**: o que é e como implementar. Disponível em: <https://arquivei.com.br/blog/o-que-e-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, 209-233, 2008.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 1, 74-88, 2011.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, 187-200, 2008.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: the state of art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, p. 309-328, 2007.

BAKKER, A. *et al.* W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, 187-200, 2008.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRANDÃO, Z. A dialética macro/micro na sociologia da educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, SP, n. 113, p. 153-165, jul. 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COMO OS CONFLITOS MUNDIAIS PODEM AFETAR AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *In*: **Sebrae**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/como-os-conflitos-mundiais-podem-afetar-as-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

G1. **1 ano de guerra na Ucrânia**: entenda as diferentes fases da invasão russa. G1, 24 fev. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/ucrania-russia/noticia/2023/02/24/1-ano-de-guerra-na-ucrania-entenda-as-diferentes-fases-da-invasao-russa.ghtml>.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692-724, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256287>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLACH, C.; LEITER, M. **The truth about burnout**: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MUMTAZ, A.; KHAN, I.; ASLAM, D. H.; AHMAD, B. Impact of HR Practices on job Satisfaction of University Teacher: Evidence from Universities in Pakistan. **Industrial Engineering Letters**, v. 1, n. 3, 10-17, 2011.

NUNNALLY JR., H. C. **Introduction to psychological measurement**. New York: McGraw-Hill, 1970.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *In: Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP*, v. 19, n. 41, p. 1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

RAMOS, D. O Ciclo Virtuoso do Engajamento. *In: Fábrica de Qualidade*. 2021. Disponível em: <https://fabricadequalidade.com.br/o-ciclo-virtuoso-do-engajamento/>.

REDAÇÃO. Guerra na Ucrânia: o alerta da ONU após ataques russos deixarem maior usina nuclear da Europa sem energia. *In: BBC News Brasil*. 09 mar. 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c9717py9j2vo>.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. **The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach**. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Enhancing work engagement through the management of human resources. *In: K. Näswall; J. Hellgren; M. Sverke (Eds.). The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 293-315, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

TAVARES, M. **A gestão de pessoas: novos rumos desta função nas organizações**. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2011.

TELLA, A.; AVENI, C. O.; POPPOLA, S. O. Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State. **Library Philosophy and Practice**, v. 1, p. 2-5, 2007. Retrieved July 5, 2013, from <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/lpp2007.htm>.

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. B. Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. **Psicothema**, v. 24, n. 1, 106-112, 2012.

VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; MAGNAN, E. S.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). *In*: HUTZ, C. S. (Org.). **Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas**. São Paulo: CETEPP Hogrefe, 2016.



Otimização da gestão de custos na pecuária: uma proposta de ferramenta para a gestão

Tamara Taís Schneidt Serena¹

Resumo: A pecuária desempenha um papel crucial na economia brasileira, contribuindo para o PIB do país. No entanto, a gestão de custos na pecuária muitas vezes é negligenciada, com produtores tomando decisões com base somente na intuição. A implementação de uma ferramenta de controle de gestão de custos é essencial para garantir a sustentabilidade econômica e ambiental da atividade pecuária, permitindo tomadas de decisão mais informadas. A ferramenta oferece uma abordagem estruturada para monitorar despesas, calcular custos médios, acompanhar receitas e analisar lucros de maneira precisa e eficiente. Isso permite identificar ineficiências, tomar decisões informadas e ajustar estratégias de produção, contribuindo para a eficiência e rentabilidade do negócio. Antes da implementação da ferramenta de gestão de custos, a propriedade agropecuária operava em um cenário caracterizado por um controle financeiro desafiador. A gestão de custos era conduzida principalmente com base na intuição e cálculos mentais dos gestores e proprietários, resultando em diversas limitações e deficiências. Desse modo, o objetivo geral deste trabalho consiste em propor uma ferramenta para a gestão de custos no segmento da pecuária. O método delineado para a implementação da ferramenta destinada ao controle de gestão de custos na atividade pecuária é fundamentado em uma abordagem sistemática estruturada, caracterizada por uma progressão sequencial de etapas, todas moldadas de acordo com as exigências peculiares do empreendimento. Os resultados gerados pela ferramenta incluem a melhoria do controle financeiro, a identificação de ineficiências operacionais e a capacidade de tomar decisões informadas, contribuindo para a eficiência e resiliência do negócio pecuário.

Palavras-chave: pecuária; gestão de custos; ferramenta de controle financeiro; contabilidade rural; tomada de decisões.

Optimization of cost management in livestock farming: a proposal for a management tool

Abstract: Livestock plays a crucial role in the Brazilian economy, contributing to the country's GDP. However, cost management in livestock farming is often neglected, with producers making decisions based solely on intuition. The implementation of a cost management control tool is essential to guarantee the economic and environmental sustainability of livestock activities, allowing for more informed decision-making. The tool offers a structured approach to monitor expenses, calculate average costs, track revenue and analyze profits in an accurate and efficient way. This allows you to identify inefficiencies, make informed decisions and adjust production strategies, contributing to the efficiency and profitability of the business. Before implementing the cost management tool, the agricultural property operated in a scenario characterized by challenging financial control. Cost management was conducted mainly based on intuition and mental calculations by managers and owners, resulting in several limitations and deficiencies. Therefore, the general objective of this work is to propose a tool for cost management in the livestock segment. The method outlined for implementing the tool designed to control cost management in livestock farming is based on a structured systematic approach, characterized by a sequential progression of steps, all shaped according to the peculiar requirements of the enterprise. The results generated by the tool include improved financial control, the identification of

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: tamarataisserena@gmail.com.

operational inefficiencies and the ability to make informed decisions, contributing to the efficiency and resilience of the livestock business.

Keywords: livestock; costs management; financial control tool; rural accounting; decision-making.

Optimización de la gestión de costes en la ganadería: una propuesta de herramienta de gestión

Resumen: La ganadería desempeña un papel crucial en la economía brasileña y contribuye al PIB del país. Sin embargo, a menudo se descuida la gestión de costos en la ganadería, y los productores toman decisiones basándose únicamente en la intuición. La implementación de una herramienta de control de gestión de costos es fundamental para garantizar la sostenibilidad económica y ambiental de las actividades ganaderas, permitiendo una toma de decisiones más informada. La herramienta ofrece un enfoque estructurado para monitorear gastos, calcular costos promedio, rastrear ingresos y analizar ganancias de manera precisa y eficiente. Esto permite identificar ineficiencias, tomar decisiones informadas y ajustar estrategias de producción, contribuyendo a la eficiencia y rentabilidad del negocio. Antes de implementar la herramienta de gestión de costos, la propiedad agrícola operaba en un escenario caracterizado por un control financiero desafiante. La gestión de costos se llevó a cabo principalmente basándose en la intuición y los cálculos mentales de los gerentes y propietarios, lo que resultó en varias limitaciones y deficiencias. Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es proponer una herramienta para la gestión de costos en el segmento ganadero. El método descrito para implementar la herramienta diseñada para controlar la gestión de costos en la ganadería se basa en un enfoque sistemático estructurado, caracterizado por una progresión secuencial de pasos, todos configurados de acuerdo con los requisitos peculiares de la empresa. Los resultados generados por la herramienta incluyen un mejor control financiero, la identificación de ineficiencias operativas y la capacidad de tomar decisiones informadas, contribuyendo a la eficiencia y resiliencia del negocio ganadero.

Palabras clave: ganado; gestión de costos; herramienta de control financiero; contabilidad rural; toma de decisiones.

1 Introdução

A pecuária é uma atividade econômica que desempenha um papel fundamental na produção de alimentos e no desenvolvimento do agronegócio no Brasil. Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) em 2020, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 1,98 trilhão ou 27% do PIB brasileiro. Dentre os segmentos, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 70% desse valor, a pecuária corresponde a 30%. O valor bruto da produção (VBP) agropecuária alcançou R\$ 1,10 trilhão em 2020, dos quais R\$ 712,4 bilhões na produção agrícola e R\$ 391,3 no segmento pecuário. O segundo lugar no ranking do VBP da agropecuária brasileira é ocupado pela pecuária de corte, com R\$ 192,6 bilhões, em 2020.

Segundo Crepaldi (2019), contabilidade rural é uma

Técnica que fornece informações claras e objetivas, capazes de auxiliar o produtor rural nas tomadas de decisões, além de proporcionar melhorias nos aspectos organizacionais, econômicos e financeiros das propriedades rurais, capacitando-as para acompanhar a crescente evolução do setor (Crepaldi, 2019, p. 251).

No entanto, a gestão de custos é um aspecto muitas vezes negligenciado pelos produtores rurais, que muitas vezes tomam decisões com base em intuição ou em experiências passadas, sem considerar o impacto financeiro dessas decisões no longo prazo. Por isso, a gestão de custos na pecuária é fundamental para garantir a sustentabilidade econômica e ambiental da atividade, permitindo aos produtores rurais tomar decisões estratégicas baseadas em informações precisas e atualizadas.

Segundo Crepaldi (2019, p. 46), “construir uma nova base de informações gerenciais para dar suporte à excelência competitiva global não é tarefa fácil ou rápida. A contabilidade está apta a desempenhar esse papel de forma responsável para que possa contribuir lucrativamente para as empresas rurais”. Na pecuária, essa gestão se torna ainda mais essencial, uma vez que a atividade demanda um alto investimento em recursos financeiros, materiais e humanos. Para garantir a competitividade no mercado e a sustentabilidade do negócio, é fundamental que o produtor tenha controle sobre os custos de produção e busque maneiras eficientes de reduzi-los sem comprometer a qualidade do produto.

A gestão de custos na pecuária é um processo complexo que envolve diversas etapas, desde o planejamento até a análise dos resultados, e exige do produtor uma visão estratégica e habilidades gerenciais apuradas. Desse modo, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a produção acadêmica sobre a importância da gestão de custos na pecuária, destacando as principais estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar a eficiência técnica e econômica das atividades pecuárias.

A gestão de custos na pecuária é uma atividade desafiadora e complexa, mas que pode trazer resultados expressivos para o produtor que se dedica a ela de forma consistente e estratégica. Com um planejamento adequado e a adoção de medidas eficientes de controle de custos, é possível garantir a sustentabilidade e a rentabilidade do negócio, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável da pecuária no país. Para tanto, tem-se o seguinte objetivo geral: propor uma ferramenta para a gestão de custos no segmento da pecuária.

Segundo Crepaldi (2019), para obter uma gestão de custos eficiente os pecuaristas precisam

Saber da importância que as informações completas, organizadas têm na gestão da atividade rural que dará condições ao produtor de tomar decisões e planejar financeiramente, gerir o negócio e ainda cumprir com as obrigações fiscais. Oportuniza gerir melhor a sua atividade possibilitando saber onde gastar menos e onde investir mais (Crepaldi, 2019, p. 263).

Uma gestão eficiente de custos na pecuária requer ainda a utilização de ferramentas específicas, como planilhas de controle financeiro e indicadores de desempenho econômico, além da elaboração de um orçamento detalhado que contemple todos os custos envolvidos na produção, desde os insumos até os gastos com mão de obra e infraestrutura.

É importante ressaltar que a gestão de custos na pecuária não se limita apenas à redução de despesas, mas também à maximização da eficiência produtiva e à qualidade do produto. Nesse sentido, é fundamental que o produtor tenha uma visão estratégica do negócio e busque constantemente a melhoria dos processos produtivos, a fim de aumentar a competitividade e a rentabilidade do empreendimento pecuário.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A ferramenta de controle de gestão de custos na pecuária desempenha um papel fundamental ao oferecer uma visão detalhada e estruturada das finanças do negócio. Ela capacita os gestores a monitorar despesas, calcular custos médios, acompanhar receitas e analisar lucros de maneira precisa e eficiente. Através dessa abordagem, torna-se possível identificar ineficiências, tomar decisões informadas, ajustar estratégias de produção e maximizar a rentabilidade.

Além disso, a ferramenta oferece um panorama claro da saúde financeira da operação, possibilitando uma gestão proativa e ágil diante das mudanças do mercado ou das condições ambientais. Acesso seguro e integração de dados melhoram a confiabilidade das informações. Essa ferramenta não apenas simplifica a administração de custos, mas

também se estabelece como um recurso valioso para aprimorar a tomada de decisões e a prosperidade no setor pecuário.

3 Método

O método delineado para a implementação da ferramenta destinada ao controle de gestão de custos na atividade pecuária é fundamentado em uma abordagem sistemática estruturada, caracterizada por uma progressão sequencial de etapas, todas moldadas de acordo com as exigências peculiares do empreendimento. De acordo com um estudo realizado pela Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias (RJ) (2023, p. 5), “a análise estruturada tem como objetivo resolver essas dificuldades fornecendo uma abordagem sistemática, etapa por etapa, para desenvolver a análise e produzir uma especificação de sistema nova e melhorada”. Especial ênfase será conferida à concepção e elaboração de uma planilha em formato *Excel*, destinada a facilitar de maneira prática e eficaz o gerenciamento dos custos envolvidos.

O processo tem início com uma análise minuciosa das operações pecuárias, por meio da qual são identificadas as diferentes categorias de despesas, as fontes de receitas, o volume de animais envolvidos e outros fatores de natureza financeira que ostentam relevância e necessitam de rastreamento. Com base nessa análise, serão estabelecidos os requisitos específicos da planilha a ser desenvolvida no ambiente do *Microsoft Office Excel 2016*.

Esse conjunto de requisitos abarca a determinação dos campos que se fazem indispensáveis para o registro das informações concernentes a despesas, receitas, estoques e outras variáveis correlatas. A planilha será concretizada no próprio aplicativo *Microsoft Office Excel 2016*, de modo a aproveitar plenamente suas capacidades inerentes de cálculo, organização e geração de relatórios. Nesse contexto, serão criadas distintas, ambas destinadas a englobar as diversas categorias de despesas, cálculos referentes aos custos médios e o monitoramento das receitas.

A planilha será personalizada de forma a se adaptar de maneira precisa às especificidades inerentes à atividade pecuária. Isso será efetuado por meio da incorporação de fórmulas capazes de realizar cálculos automáticos, da aplicação da formatação apropriada e da definição de campos destinados à introdução de dados. Uma vez em funcionamento, a planilha se incumbirá da coleta e registro regulares de dados. Despesas,

receitas e informações relativas ao estoque serão inseridas na planilha, fomentando a obtenção de um panorama atualizado da saúde financeira.

A planilha em formato *Excel* se incumbirá da geração de relatórios e análises fundamentados nos dados documentados. Esses relatórios facultarão a realização de uma avaliação financeira abrangente, a qual fornecerá embasamento sólido para as tomadas de decisão administrativa. A planilha será empregada de maneira contínua, de modo a monitorar o desempenho financeiro de maneira constante.

Essa vigilância sistemática propiciará a identificação de tendências e a adaptação das estratégias de acordo com a necessidade vigente. A concepção e aplicação da planilha em formato *Excel* será uma eficaz e acessível gestão de custos no âmbito da atividade pecuária, proporcionando uma administração precisa e bem fundamentada dos recursos financeiros que lastreiam o empreendimento.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A propriedade, localizada na cidade de Paraíso do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, é de propriedade única, operando sob a gestão de um único proprietário. Neste cenário, a criação de animais é diversificada, abrangendo diferentes raças pecuárias, incluindo Braford, Angus e Jersey. Essa variedade de raças demonstra uma abordagem abrangente e estratégica na pecuária, com o intuito de atender a diversos nichos de mercado e explorar as características distintas de cada uma dessas raças.

Antes da implementação da ferramenta de gestão de custos, a propriedade agropecuária operava em um cenário caracterizado por um controle financeiro desafiador. A gestão de custos era conduzida principalmente com base na intuição e cálculos mentais dos gestores e proprietários, resultando em diversas limitações e deficiências.

A propriedade carecia de registros financeiros estruturados, não mantendo documentação organizada para acompanhar os custos relacionados à atividade de criação de gado de corte. Os dados financeiros eram frequentemente registrados de forma fragmentada e, em muitos casos, sequer eram devidamente documentados. Os gestores confiavam em cálculos mentais e intuição para avaliar os custos envolvidos na operação.

Essa abordagem resultava em uma gestão financeira que se baseava em estimativas, o que tornava desafiador obter dados precisos e confiáveis.

A falta de registros detalhados dificulta uma análise aprofundada dos custos em diferentes aspectos da operação. Não havia uma separação clara de despesas por categorias, como alimentação, cuidados veterinários, instalações, entre outros. A tomada de decisões estava sujeita a estimativas, o que aumentava o risco de sub ou superestimar os custos. Isso afetava a alocação de recursos, investimentos e estratégias de gestão.

A propriedade também enfrentava dificuldades na avaliação da lucratividade, uma vez que não era possível calcular com precisão o custo médio por animal. A determinação de preços de venda também carecia de dados concretos. No entanto, havia o reconhecimento de que a implementação de uma ferramenta de gestão de custos poderia melhorar significativamente a eficiência financeira da propriedade. Os gestores reconhecem a necessidade de uma solução que automatize o registro de custos e forneça relatórios financeiros claros e precisos.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A etapa de aplicação da tabela na ferramenta de controle de gestão de custos na pecuária envolve o uso prático da ferramenta pelos usuários para registrar, monitorar e analisar os dados relacionados aos custos e receitas da atividade pecuária. A seguir, serão descritas e apresentadas as partes com as informações básicas que irão compor a planilha. Na Figura 1 caberão algumas informações sobre a propriedade.

Figura 1 - Informações básicas da propriedade

INFORMAÇÕES BÁSICAS DA PROPRIEDADE
Tipo de Animais: Bovinos
Lote de animais: 50 cabeças

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Nessa parte, os usuários também inserem detalhes essenciais sobre a propriedade, o tipo de gado e os lotes de animais que estão sendo gerenciados. A Figura 2 trata do Registro de Despesas. Segundo Santos *et al.* (2012, p. 26), despesa é “todo o consumo de bens ou serviços para a obtenção de Receita”. É uma prática essencial na gestão financeira

de atividades agropecuárias, permitindo o acompanhamento detalhado e sistemático de todas as saídas de recursos financeiros relacionadas à pecuária.

Figura 2 - Registro de despesas

REGISTRO DE DESPESAS			
Categoria	Descrição	Lote	Valor (R\$)
Alimentação	Ração		R\$ 11.550,00
Medicamentos			R\$ 2.500,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Os registros incluem informações sobre os gastos associados à criação de animais, tais como alimentação, medicamentos, cuidados veterinários, insumos, entre outros. Além disso, um aspecto fundamental do Registro de Despesas na pecuária é a capacidade de vincular cada despesa a um lote específico de animais, possibilitando uma análise detalhada dos custos associados a cada grupo.

A seguir a Figura 3 apresenta o Controle de Receitas. Para Santos *et al.* (2012, p. 25), receita “corresponde, em geral, a vendas de mercadorias ou prestações de serviços”. É uma parte fundamental da gestão financeira de uma propriedade ou negócio relacionado à criação de animais.

Figura 3 - Controle de Receitas

CONTROLE DE RECEITAS			
Descrição	Lote	Quantidade	Valor (R\$)
Venda		25 cabeças	R\$ 93.750,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Essa prática envolve o registro e acompanhamento de todas as receitas geradas a partir da venda de animais. Isso abrange uma variedade de elementos, incluindo quantidade de animais vendidos, valor obtido com a venda dos animais e identificação dos animais vendidos.

O Monitoramento de Estoque é um componente essencial da gestão das operações relacionadas à criação de animais. Segundo Malinsk (2018, p. 204),

a gestão dos estoques busca manter em equilíbrio os recursos ociosos, em relação ao bom nível econômico dos investimentos. Isso é obtido conservando estoques mínimos, sem correr o risco de não ter em quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo da produção da encomenda em equilíbrio com o fluxo de consumo.

Esse processo envolve o registro e o envio detalhado do número de animais existentes na propriedade, bem como o controle das entradas (nascimentos) e saídas (vendas e mortes) de animais, conforme Figura 4.

Figura 4 - Monitoramento de Estoque

MONITORAMENTO DE ESTOQUE	
Lote	Estoque Restante
Lote A	25 cabeças

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

O monitoramento de estoque é de grande importância para os gestores, pois permite que saibam com precisão quantos animais estão disponíveis em um determinado momento. Isso é crucial para a tomada de decisões relacionadas à venda, reprodução, alimentação e gerenciamento do rebanho.

Conforme a Figura 5, nessa etapa será realizado o Cálculo de Custo Médio. Para Santos *et al.* (2012, p. 91), “a técnica de custos consiste em apropriar ao rebanho os custos ocorridos, no período, cujos valores devem ser distribuídos em função de quantidade existente de Unidade-padrão Animal”. Esse custo, na gestão pecuária, é um indicador fundamental que fornece informações sobre o custo associado à produção de cada animal no rebanho. Ele é calculado com base nas despesas registradas e no estoque de animais, permitindo uma análise mais detalhada e precisa dos custos envolvidos na atividade.

Figura 5 - Cálculo de Custo Médio

CÁLCULO DE CUSTO MÉDIO	
Lote	Custo Médio por Animal (R\$)
Lote A	$(11550+2500)/50 = \text{R\$ } 281,00$

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

O custo médio permite aos produtores entender o quanto estão gastando na criação de cada animal, o que é essencial para a tomada de decisões financeiras e operacionais. Isso ajuda a determinar preços de venda competitivos, avaliar a lucratividade de diferentes lotes de animais e identificar áreas onde é possível otimizar os custos. Além disso, o custo médio auxilia na gestão eficaz da operação pecuária, contribuindo para a maximização dos resultados financeiros e do planejamento estratégico.

Quanto aos Relatórios e Análises financeiras, eles desempenham um papel fundamental na gestão de uma propriedade pecuária, fornecendo informações cruciais para a tomada de decisões informadas. No contexto específico mencionado, a ferramenta de gestão de custos e receitas gerou um relatório que demonstra um total de receitas igual a R\$ 93.750,00, despesas de R\$ 14.050,00 e um lucro líquido de R\$ 79.700,00. Esses números fornecem uma visão clara do desempenho financeiro da atividade pecuária durante o período em análise, conforme a Figura 6, a seguir.

Figura 6 - Relatórios e Análises

RELATÓRIOS E ANÁLISES	
Tipo	Valor (R\$)
Total de Receitas	R\$ 93.750,00
Total de Despesas	R\$ 14.050,00
Lucro Líquido	R\$ 79.700,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Com base nesses dados, os gestores podem avaliar a lucratividade, tomar decisões estratégicas e identificar áreas de melhoria na gestão financeira do negócio. Esses relatórios e análises são essenciais para a administração eficaz e o planejamento financeiro na pecuária. Considerando as figuras apresentadas acima, na estrutura a seguir, pode-se visualizar o modelo da ferramenta na sua fase pronta para utilização dos proprietários.

Figura 7 - Modelo da Ferramenta

INFORMAÇÕES BÁSICAS DA PROPRIEDADE			
Tipo de Animais: Bovinos			
Lote de animais: 50 cabeças			
REGISTRO DE DESPESAS			
Categoria	Descrição	Lote	Valor (R\$)
Alimentação	Ração		R\$ 11.550,00
Medicamentos			R\$ 2.500,00
CONTROLE DE RECEITAS			
Descrição	Lote	Quantidade	Valor (R\$)
Venda		25 cabeças	R\$ 93.750,00
MONITORAMENTO DE ESTOQUE			
Lote		Estoque Restante	
Lote A		25 cabeças	
CÁLCULO DE CUSTO MÉDIO			
Lote		Custo Médio por Animal (R\$)	
Lote A		$(11550+2500)/50 = \text{R\$ } 281,00$	
RELATÓRIOS E ANÁLISES			
Tipo		Valor (R\$)	
Total de Receitas		R\$ 93.750,00	
Total de Despesas		R\$ 14.050,00	
Lucro Líquido		R\$ 79.700,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na seção de informações básicas da propriedade, são registrados os principais detalhes, incluindo o tipo de animais (bovinos) e a quantidade (50 animais). As despesas são minuciosamente categorizadas, possibilitando o registro detalhado dos gastos com alimentação (R\$ 11.550,00) e medicamentos (R\$ 2.500,00) associados aos animais.

Durante o período de análise, foi registrada a venda de 25 cabeças de gado, totalizando R\$ 93.750,00 em receita. Após essa venda, foi realizado um monitoramento do estoque, que manteve os 25 animais restantes. Com base na quantidade de animais e no total de despesas, calcula-se o custo médio por animal, resultando em R\$ 281,00 por cabeça. Esses registros abrangentes possibilitam a geração de relatórios abrangentes, exibindo as receitas totais, despesas totais e o lucro líquido. Nesse exemplo, o lucro líquido alcança R\$ 79.700,00.

Essa planilha serve como uma base sólida para o gerenciamento financeiro na pecuária e pode ser adaptada de acordo com as necessidades específicas da propriedade, a qual ficará disponível para alguma modificação necessária. Ela oferece transparência financeira e a capacidade de tomar decisões informadas, contribuindo para a eficiência e rentabilidade da operação pecuária.

4.3 Resultados gerados para o negócio

A implementação da tabela e da ferramenta de controle de gestão de custos na pecuária oferece uma abordagem sistemática e detalhada para gerenciar efetivamente as finanças e operações relacionadas à criação de animais. Ao permitir o registro preciso de despesas, receitas e estoques, essa ferramenta capacita os gestores a tomar decisões mais informadas e estratégicas.

Os resultados gerados por essa abordagem abrangem desde a melhoria do controle financeiro até a identificação de ineficiências operacionais. O monitoramento constante dos custos e receitas possibilita uma melhor compreensão da rentabilidade, o que por sua vez leva a ajustes mais precisos nas estratégias de produção e comercialização. A integração de dados e a possibilidade de análise em tempo real, especialmente por meio da versão móvel da ferramenta, permitem uma tomada de decisões mais ágil e uma resposta rápida a mudanças nas condições do mercado ou nas operações diárias.

É importante destacar que a planilha pode ser adaptada para incluir outros elementos específicos à realidade da pecuária, como a inclusão de despesas adicionais, informações sobre o estado de saúde dos animais, dados climáticos para prever custos relacionados à alimentação, entre outros. Além disso, é essencial estabelecer uma frequência regular de preenchimento, seja diário, semanal ou mensal, para garantir que os registros estejam sempre atualizados.

Uma sugestão interessante é a adição de fórmulas que permitam calcular indicadores-chave, como a margem de lucro, retorno sobre investimento (ROI) e eficiência operacional. Isso forneceria uma visão ainda mais completa do desempenho financeiro da atividade pecuária.

Por fim, a aplicação dessa ferramenta não apenas contribui para a eficiência e a rentabilidade da atividade pecuária, mas também estabelece uma base sólida para a melhoria contínua, permitindo ajustes constantes com base no *feedback* dos usuários e nas mudanças no cenário econômico e ambiental. Em um ambiente tão dinâmico como a pecuária, essa abordagem estruturada e orientada por dados pode fazer uma diferença significativa no sucesso a longo prazo do negócio.

5 Considerações Finais

Nas considerações finais deste trabalho, fica visível que a implementação de uma ferramenta de controle de gestão de custos na pecuária é essencial para alcançar uma administração eficaz e sustentável desse ramo da agricultura. Através da criação e aplicação da tabela exemplificada, destacam-se os seguintes pontos de importância:

A ferramenta proposta oferece uma abordagem abrangente para monitorar e gerenciar todas as facetas dos custos e receitas na atividade pecuária. Ao registrar minuciosamente as despesas associadas à alimentação, medicamentos, mão de obra e outras áreas, os gestores ganham uma compreensão profunda das operações financeiras.

A análise de custo médio por lote proporciona uma visão realista dos gastos relacionados a cada grupo de animais, permitindo a identificação de ineficiências e áreas para otimização. Isso, por sua vez, possibilita uma tomada de decisões mais informada, seja na alocação de recursos ou na formulação de estratégias de produção.

O controle rigoroso do estoque e a integração com dados externos, como informações climáticas, potencializam a precisão das projeções e a adaptação a mudanças nas circunstâncias. Essa capacidade de reagir de forma ágil a fatores externos é crucial para a sustentabilidade e lucratividade a longo prazo.

Através de relatórios e análises, a ferramenta oferece uma visão clara da saúde financeira do negócio. Essa transparência é fundamental para a identificação de tendências, permitindo que os gestores façam ajustes em tempo hábil para manter ou melhorar a rentabilidade.

Acesso seguro e múltiplos níveis de permissão garantem que os dados sensíveis permaneçam protegidos, enquanto a versão móvel da ferramenta capacita funcionários a registrar informações em campo, aumentando a precisão e agilidade na coleta de dados. Por fim, a possibilidade de atualizações e melhorias contínuas asseguram que a ferramenta permaneça relevante e eficaz no cenário em constante evolução da pecuária.

Portanto, a criação e aplicação da tabela exemplificada não apenas simplificam o gerenciamento de custos na pecuária, mas também abrem portas para um novo patamar de eficiência, lucratividade e resiliência nos negócios voltados para a criação de animais. É perceptível que uma abordagem orientada por dados e baseada em uma ferramenta

tecnológica adequada pode ser um catalisador para o sucesso duradouro nesse setor desafiador e vital da economia agrícola.

É importante destacar que, embora a implementação de uma ferramenta de controle de gestão de custos na pecuária seja fundamental para uma administração eficaz e sustentável, há algumas limitações a serem consideradas. Estas limitações incluem: Complexidade de Implementação, a adoção da ferramenta pode ser desafiadora devido à sua complexidade, exigindo treinamento adequado para os usuários, e a necessidade de dados precisos, para análises precisas, é fundamental que os dados inseridos na ferramenta sejam precisos. Erros ou omissões podem afetar a qualidade das informações.

Assim, futuras pesquisas podem dedicar-se a analisar a integração da ferramenta com sistemas de monitoramento de saúde animal para fornecer uma visão holística da operação.

Referências

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural**. Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021639/>. Acesso em: 20 de abril de 2023.

DIAGRAMA DE FLUXO DE DADOS. *In: Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias*. 2023. Disponível em: <https://smeduquedecaxias.rj.gov.br/nead/Biblioteca/Forma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada/Tecnologia/cursos/programacao/analise%20e%20logica/metodo%20integrado/DFD.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

MALINSK, A. **Cadeias produtivas do agronegócio I**. Grupo A, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024694/>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

CNA. **Panorama do Agro**. 2021. Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 13 de julho de 2023.

SANTOS, G. J.; MARIÃO, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 4. ed. Grupo GEN, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478552/>. Acesso em: 02 de setembro de 2023.



Um estudo sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas na Quarta Colônia

Schaiane Palmeira Pires¹

Resumo: Em um ambiente competitivo, a gestão financeira eficaz emerge como a chave para a sobrevivência e expansão das organizações. Diante deste cenário, este estudo apresenta uma análise da importância da gestão financeira em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), bem como na identificação das características, dificuldades e problemas mais comuns enfrentados pelas pequenas empresas. O objetivo deste estudo é analisar e propor estratégias para superar as dificuldades financeiras comuns enfrentadas por MPEs, a fim de promover sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. A pesquisa baseou-se em uma análise de literatura e um estudo prático de gestão financeira, identificando os principais desafios e as estratégias recomendadas para abordá-los. A falta de capital de giro pode prejudicar o fluxo de caixa, mas pode ser mitigada através de estratégias como negociação de prazos de pagamento e otimização de processos. O acesso limitado a crédito pode ser superado com parcerias financeiras, transparência financeira e registros precisos. A gestão de estoque e controle de fluxo de caixa podem ser aprimorados com automação e análise de dados. A falta de conhecimento financeiro dos gestores pode ser corrigida por meio de uma educação financeira, consultoria e *software* de gestão financeira. Para a saúde financeira sustentável destes negócios, é essencial enfrentar esses desafios com abordagens proativas. Superar essas dificuldades requer um investimento contínuo em conhecimento financeiro, parcerias estratégicas e o uso de tecnologia. Ao adotar essas estratégias pode-se mitigar riscos, garantir uma base financeira sólida e promover um crescimento sustentável a longo prazo.

Palavras-chave: gestão financeira; pequenos negócios; desafios; estratégias.

A study on financial management in micro and small companies in Quarta Colônia

Abstract: In a competitive environment, effective financial management emerges as the key to the survival and expansion of organizations. Given this scenario, this study presents an analysis of the importance of financial management in Micro and Small Businesses (MSEs), as well as identifying the most common characteristics, difficulties and problems faced by small businesses. The objective of this study is to analyze and propose strategies to overcome common financial difficulties faced by MSEs in order to promote their long-term sustainability and growth. The research was based on a literature analysis and a practical study of financial management, identifying the main challenges and recommended strategies to address them. The lack of working capital can harm cash flow, but it can be mitigated through strategies such as negotiating payment terms and optimizing processes. Limited access to credit can be overcome with financial partnerships, financial transparency and accurate records. Inventory management and cash flow control can be improved with automation and data analysis. Managers' lack of financial knowledge can be corrected through financial education, consultancy and financial management software. For the sustainable financial health of these businesses, it is essential to face these challenges with proactive approaches. Overcoming these difficulties requires continuous investment in financial knowledge, strategic partnerships and the use of technology. By adopting these strategies they can mitigate risks, ensure a solid financial foundation and promote long-term sustainable growth.

Keywords: financial management; small businesses; challenges; strategies.

¹ Bacharelanda em Administração (AMF). E-mail: schianepires9@gmail.com.

Un estudio sobre la gestión financiera en micro y pequeñas empresas de Quarta Colônia

Resumen: En un entorno competitivo, la gestión financiera eficaz surge como la clave para la supervivencia y expansión de las organizaciones. Ante este escenario, este estudio presenta un análisis de la importancia de la gestión financiera en las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), así como identificar las características, dificultades y problemas más comunes que enfrentan las pequeñas empresas. El objetivo de este estudio es analizar y proponer estrategias para superar las dificultades financieras comunes que enfrentan las Mypes con el fin de promover su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. La investigación se basó en un análisis de la literatura y un estudio práctico de la gestión financiera, identificando los principales desafíos y recomendando estrategias para abordarlos. La falta de capital de trabajo puede perjudicar el flujo de caja, pero puede mitigarse mediante estrategias como la negociación de condiciones de pago y la optimización de procesos. El acceso limitado al crédito se puede superar con asociaciones financieras, transparencia financiera y registros precisos. La gestión del inventario y el control del flujo de caja se pueden mejorar con la automatización y el análisis de datos. La falta de conocimiento financiero de los gerentes se puede corregir mediante educación financiera, consultoría y software de gestión financiera. Para la salud financiera sostenible de estas empresas, es esencial enfrentar estos desafíos con enfoques proactivos. Superar estas dificultades requiere una inversión continua en conocimiento financiero, asociaciones estratégicas y el uso de tecnología. Al adoptar estas estrategias, pueden mitigar los riesgos, asegurar una base financiera sólida y promover un crecimiento sostenible a largo plazo.

Palabras clave: gestión financiera; pequeñas empresas; desafíos; estrategias.

1 Introdução

A gestão financeira desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Embora muitos empreendedores possuam habilidades empreendedoras excepcionais, a falta de conhecimento e práticas eficazes de gestão financeira pode levar ao fracasso financeiro e ao fechamento precoce dessas empresas. Um estudo realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) aponta que o setor de microempreendedores individuais (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade em até 5 anos. Conforme o estudo “Sobrevivência de Empresas” (2020) que realizou um levantamento de dados da Receita Federal, salienta que a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas (ME) têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte (EPP), de 17%.

Diante desse cenário, a gestão financeira eficiente emerge como uma ferramenta essencial para superar esses desafios e garantir o sucesso das MPes. Ela engloba uma série de práticas, estratégias e ferramentas que visam ao planejamento, controle e alocação

eficiente dos recursos financeiros disponíveis. Para Santos (2020, p. 21) “A gestão financeira preocupa-se com três aspectos: maior rentabilidade possível sobre os investimentos da empresa; a liquidez da empresa; e capacidade de gerar caixa, dando segurança aos investimentos”.

A gestão financeira permite tomar decisões embasadas em dados, analisar e mitigar riscos financeiros, além de otimizar o uso dos recursos disponíveis. É importante ressaltar que a gestão financeira não se limita apenas ao monitoramento de números e balanços, ela também abrange a compreensão das necessidades financeiras da empresa, a identificação de fontes de financiamento adequadas, a análise de viabilidade de investimentos e a implementação de estratégias para maximizar a rentabilidade. Frente a esse contexto, surge a indagação central deste estudo: Qual a importância da utilização de ferramentas para a gestão financeira de pequenas empresas da Quarta Colônia?

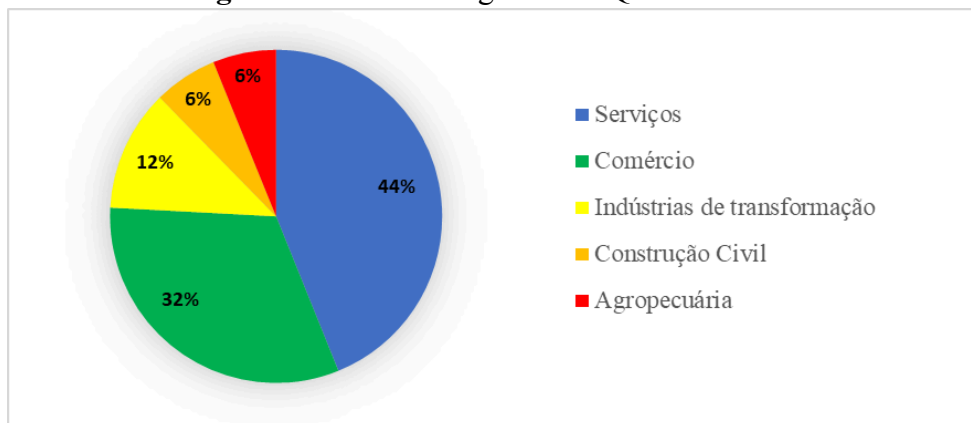
Nesse contexto, este estudo visa analisar a importância da gestão financeira na sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas na região da Quarta Colônia, situada no Rio Grande do Sul. Para alcançar este objetivo, serão investigadas a aplicação da gestão financeira e suas ferramentas no contexto empresarial local, bem como as características, dificuldades e problemas mais comuns enfrentados pelas MPEs na região. Além disso, o estudo busca compreender os diferentes perfis de gestores e suas percepções em relação à gestão financeira, além de destacar a importância da gestão financeira para o desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas na Quarta Colônia.

A inovação pretendida por esse trabalho consiste em investigar a aplicação da gestão financeira e suas ferramentas no contexto empresarial da Quarta Colônia. A Quarta Colônia carrega consigo uma rica história de colonização e desenvolvimento econômico. Originada no século XIX, a região foi povoada por imigrantes europeus, predominantemente italianos, que trouxeram consigo suas tradições culturais e conhecimentos agrícola, sendo constituída pelas seguintes cidades: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Júlio de Castilhos, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins. A Quarta Colônia, inicialmente, se concentrava na agricultura e na viticultura, aproveitando as características do solo e do clima da região.

A cultura do vinho, em particular, teve um crescimento significativo, com as vinícolas se tornando um símbolo da identidade da região. Conforme os dados disponibilizados pelo Sebrae (2020), identificou-se um mapeamento do perfil econômico

da Quarta Colônia. O cenário econômico da região está dividido em cinco níveis de atividades, sendo os setores de serviços, comércio, indústrias de transformação, construção civil e agropecuária.

Figura 1 - Perfil de negócios da Quarta Colônia



Fonte: Adaptado de Sebrae (2020).

As micro e pequenas empresas desempenham um papel central na economia local, capitalizando o potencial turístico e cultural. Neste contexto, a gestão financeira torna-se crucial para o desenvolvimento e crescimento sustentável destas empresas, sendo a sua aplicação o objetivo deste estudo.

Neste artigo, será explorada a importância da gestão financeira em micro e pequenas empresas e analisado as características, dificuldades e problemas mais comuns enfrentados pelas MPEs, bem como os diferentes perfis de gestores e suas percepções em relação à gestão financeira. Ao compreendermos a importância da gestão financeira, as MPEs estarão mais bem preparadas para enfrentarem os desafios do mercado e alcançarem o sucesso empresarial.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Definição de gestão financeira

Os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização são, sobretudo, a forma como ela administra suas finanças. A compreensão dos princípios e fundamentos da administração financeira é crucial para uma boa gestão empresarial.

A gestão financeira pode ser definida como o processo de planejamento, controle e alocação de recursos financeiros necessários para atingir os objetivos e metas de uma organização. Em particular, nas micro e pequenas empresas, garantir o adequado funcionamento e a continuidade dos negócios requer o manejo eficiente dos recursos financeiros. Isso inclui a capacidade de realizar pagamentos a fornecedores, receber pagamentos de clientes e manter o equilíbrio financeiro.

A gestão financeira envolve a análise e o acompanhamento contínuo das finanças da organização, assegurando que ela possui capital suficiente para operar, crescer e se adaptar às mudanças do mercado. Em resumo, a gestão financeira busca maximizar o lucro, aumentando o valor de mercado dos proprietários ou acionistas da organização e sua capacidade de gerar valor. Para Cheng e Mendes (1989, p. 3), a

Gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Dessa forma, a gestão financeira tem como objetivo principal a harmonia entre a geração de lucros e a manutenção de reservas de caixa. Esse equilíbrio é fundamental para garantir não apenas a rentabilidade do negócio, mas também sua capacidade de enfrentar desafios financeiros imediatos, como o pagamento de fornecedores e despesas operacionais.

Segundo Chiavenato (2022), a gestão financeira abrange três pilares essenciais:

1. **Maximização da Rentabilidade:** O objetivo é aumentar a rentabilidade dos investimentos da empresa, assegurando que os recursos sejam alocados eficientemente em oportunidades que gerem lucros. Isso é essencial para proporcionar crescimento sustentável e recompensar os proprietários da empresa.
2. **Liquidez:** A manutenção da liquidez é uma prioridade crítica. A empresa deve ter recursos disponíveis para cumprir suas obrigações financeiras imediatas, garantindo a continuidade das operações. Isso inclui o pagamento pontual de fornecedores e despesas operacionais, evitando problemas de fluxo de caixa.

3. **Geração de Caixa:** A capacidade de gerar caixa é indispensável para a sobrevivência e o crescimento da organização, e desempenha um papel crucial ao identificar e melhorar a capacidade de gerar caixa. Isso envolve otimizar processos internos, controlar despesas e aumentar receitas, garantindo que a empresa tenha recursos disponíveis para financiar suas operações e investimentos futuros.

Portanto, a gestão financeira não apenas visa maximizar a rentabilidade, mas também equilibrar a rentabilidade com a liquidez e a capacidade de geração de caixa, garantindo a saúde financeira e a prosperidade do negócio, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas na Quarta Colônia.

2.2 Principais ferramentas para a gestão financeira

A gestão financeira eficaz requer o uso de diversos recursos e estratégias que auxiliem as micro e pequenas empresas a enfrentarem desafios financeiros e a otimizar o seu desempenho. Nesta seção, abordaremos algumas das principais ferramentas que podem ser aplicadas neste contexto.

2.2.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável que registra todas as movimentações financeiras de uma organização em um determinado período. Ele desempenha um papel fundamental na gestão financeira da empresa e na tomada de decisões estratégicas. Segundo o Sebrae (2013/2022) o objetivo desta ferramenta é analisar o saldo disponível no momento e elaborar uma previsão de que haja capital de giro disponível para custeio da operação da empresa (folha de pagamento, impostos, fornecedores, entre outros) e investimento em melhorias (reformas na fachada, por exemplo).

Essa ferramenta pode ser categorizada em três segmentos distintos: o fluxo de caixa operacional, o fluxo de caixa de investimento e o fluxo de caixa de financiamento. O fluxo de caixa operacional abrange as atividades do dia a dia da empresa, como vendas, compras e pagamento de despesas. Já o fluxo de caixa de investimento engloba as ações relacionadas a investimentos, como a aquisição de ativos imobilizados e a venda de

investimentos. Por fim, o fluxo de caixa de financiamento diz respeito às atividades relacionadas ao financiamento da empresa, como empréstimos e pagamento de dívidas.

O fluxo de caixa é a base da gestão financeira de micro e pequenas empresas. Ele engloba todas as receitas e despesas da empresa em um determinado período, geralmente mensalmente. Ao registrar todas as transações financeiras, desde vendas e pagamento de fornecedores até despesas operacionais e investimentos, os gestores podem: i) Prever com precisão o momento em que a empresa terá disponibilidade de caixa ou enfrentará déficits; ii) Identificar áreas onde os gastos podem ser otimizados; iii) Avaliar a capacidade de honrar compromissos financeiros, como contas e dívidas; iv) Planejar investimentos e expansões com base nos recursos disponíveis; e v) Garantir a estabilidade financeira da empresa em momentos de incerteza econômica.

2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Segundo o Sebrae (2015/2022), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório financeiro que apresenta os resultados das operações de uma empresa em um período específico. Essa ferramenta desempenha um papel crucial na análise do desempenho financeiro da empresa.

Essa ferramenta é composta por quatro partes essenciais: receita, custo dos produtos vendidos, despesas operacionais e resultado líquido. A receita representa o valor total proveniente das vendas de produtos ou serviços da empresa, enquanto o custo dos produtos vendidos abrange os custos de produção ou aquisição dos itens vendidos. As despesas operacionais englobam os custos indiretos associados às atividades operacionais, incluindo despesas de vendas, administrativas e financeiras. Por fim, o resultado líquido reflete o lucro ou prejuízo da empresa.

A DRE é uma ferramenta valiosa que auxilia as empresas a compreenderem sua lucratividade ao longo de um período, geralmente um ano fiscal. Ela detalha todas as receitas e despesas, abrangendo vendas, custos de produção, despesas operacionais e financeiras. Algumas das vantagens de utilizar a DRE incluem:

- Avaliar a rentabilidade do negócio para determinar se está gerando lucros ou prejuízos.
- Identificar quais produtos ou serviços são mais lucrativos e quais podem exigir ajustes.

- Tomar decisões informadas sobre redução de custos ou investimentos com base no desempenho financeiro.

2.2.3 Balanço Patrimonial

De acordo com Hoji (2014, p. 23) o balanço patrimonial demonstra a situação estática dos bens, direitos e obrigações em um determinado momento. Ele é dividido em duas seções principais: ativos, que representam os recursos que a empresa possui, e passivos e patrimônio líquido, que representam as obrigações da empresa.

Os ativos são os recursos que a empresa tem, como o caixa, as contas a pagar, o estoque e os investimentos. Eles são classificados em duas categorias:

- Ativos circulantes: são aqueles convertíveis em caixa ou equivalentes de caixa em um período de até um ano. Exemplos: caixa, contas a receber, estoque e investimentos de curto prazo.
- Ativos não circulantes: são aqueles que não são convertíveis em caixa ou equivalentes de caixa em um período de até um ano. Exemplos: imóveis, equipamentos, veículos e investimentos de longo prazo.
- Passivos e patrimônio líquido: os passivos são as obrigações da empresa, como contas a pagar, empréstimos e dívidas de longo prazo. Eles são classificados em duas categorias:
 - Passivos circulantes: são aqueles que devem ser pagos em um período de até um ano. Exemplos: contas a pagar, empréstimos de curto prazo e dívidas de fornecedores.
 - Passivos não circulantes: são aqueles que devem ser pagos em um período superior a um ano. Exemplos: empréstimos de longo prazo e dívidas de financiamento de longo prazo.

O patrimônio líquido é a diferença entre ativos e passivos. Ele representa a parte da empresa que pertence aos seus proprietários. O balanço patrimonial é uma ferramenta financeira que representa os recursos, obrigações e valor residual da empresa. Essa divisão ajuda a empresa a compreender sua capacidade de geração de valor e seu

comprometimento financeiro. Algumas das vantagens de utilizar o balanço patrimonial incluem:

- Avaliar os ativos da empresa, como caixa, contas a receber e estoque.
- Compreender suas obrigações financeiras, como empréstimos e contas a pagar.
- Determinar o valor líquido da empresa, que representa a diferença entre ativos e passivos.

Além disso, o balanço patrimonial desempenha um papel crucial na gestão financeira das empresas, especialmente das MPEs, devido a diversos fatores. Ele avalia a solidez financeira, apontando se a empresa possui mais ativos do que passivos, o que é fundamental para a tomada de decisões financeiras sólidas. Também auxilia no planejamento financeiro, auxiliando na elaboração de estratégias de expansão, financiamento e redução de custos. O balanço patrimonial torna a empresa mais transparente para investidores, credores e *stakeholders*, fornecendo informações claras sobre seus recursos e obrigações.

Por fim, ao comparar os balanços patrimoniais ao longo do tempo, a empresa pode identificar tendências financeiras e ajustar sua estratégia de acordo.

2.2.4 Orçamento

Segundo Hoji (2017, p. 10), orçamento é um documento formal no qual as partes concordam em pagar e receber, em um determinado prazo, um valor determinado mediante a entrega de certos produtos ou serviços, ou seja, pode ser definido como um plano financeiro detalhado que estabelece as metas de receitas e despesas da organização para um período específico. O objetivo principal do orçamento é fornecer uma estrutura para o planejamento financeiro, permitindo que os gestores tomem decisões informadas sobre a alocação de recursos.

O processo de elaboração de um orçamento envolve a estimativa de receitas e despesas futuras com base em dados históricos, projeções de mercado e metas organizacionais. Isso permite que a empresa estabeleça metas financeiras realistas e

mensuráveis, orientando suas atividades operacionais e estratégias de investimento. O orçamento abrange várias categorias.

- Orçamento de vendas: prevê as receitas esperadas com base em projeções de vendas e preços de mercado, fornecendo uma base para o planejamento de produção e marketing.
- Orçamento de produção: estabelece as metas de produção necessárias para atender à demanda projetada, levando em consideração os recursos disponíveis e os custos de produção.
- Orçamento de despesas operacionais: delinea as estimativas de gastos necessários para manter as operações comerciais, incluindo custos de mão de obra, marketing, despesas administrativas e outros custos operacionais.
- Orçamento de capital: estabelece os gastos planejados em ativos de longo prazo, como equipamentos, tecnologia e expansão física, garantindo que a empresa possa investir de forma estratégica em seu crescimento futuro.

Ao implementar um sistema de orçamento eficaz, as micro e pequenas empresas podem colher diversos benefícios, como a identificação de áreas de ineficiência, a alocação eficiente de recursos, o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, e a melhoria da tomada de decisões financeiras. Além disso, o acompanhamento regular e a análise dos resultados reais em comparação com o orçamento previsto permitem que os gestores ajustem suas estratégias e operações conforme necessário, garantindo a adaptação às mudanças no ambiente de negócios.

Dessa forma, o orçamento desempenha um papel vital na promoção da estabilidade financeira e no impulsionamento do crescimento sustentável das micro e pequenas empresas, permitindo que elas enfrentem os desafios do mercado de maneira proativa e eficaz.

2.2.5 Gestão de Custos

A gestão de custos desempenha um papel fundamental na viabilidade econômica e financeira das empresas, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPEs). Ela envolve o processo de monitoramento e controle de todos os custos associados à produção

de bens ou serviços. Essa prática é crucial para garantir a eficiência operacional e a maximização dos lucros, bem como para garantir a competitividade no mercado.

A gestão de custos refere-se à prática de identificar, monitorar e otimizar os gastos incorridos durante o processo produtivo ou prestação de serviços. Isso inclui a análise minuciosa dos custos diretos, indiretos, fixos e variáveis associados à produção, distribuição e venda de produtos ou serviços, sendo essencial para o planejamento financeiro e a tomada de decisões estratégicas. Ela permite que as empresas identifiquem áreas de desperdício, reduzam custos desnecessários e otimizem a alocação de recursos, garantindo assim a eficiência operacional e a lucratividade sustentável.

O principal objetivo da gestão de custos é garantir que a empresa produza bens ou serviços de forma eficiente, mantendo os custos sob controle e maximizando os lucros. Além disso, ela visa assegurar a competitividade no mercado por meio da oferta de preços competitivos sem comprometer a qualidade.

Uma gestão de custos eficaz envolve a implementação de sistemas de contabilidade e controle que possam rastrear cada aspecto dos custos associados à produção. Isso inclui a manutenção de registros precisos, a análise regular dos custos e a identificação de áreas onde os gastos podem ser reduzidos ou otimizados. A gestão de custos funciona através da identificação e categorização dos diferentes tipos de custos associados à produção, incluindo custos fixos e variáveis, diretos e indiretos. Ao analisar esses custos de perto, os gestores podem identificar áreas de ineficiência e implementar estratégias para melhorar a eficiência operacional e reduzir os custos gerais.

- **Custos Fixos:** São os custos que permanecem constantes, independentemente do nível de produção ou vendas, como aluguel, salários administrativos e depreciação de equipamentos.
- **Custos Variáveis:** São os custos que variam proporcionalmente com o nível de produção ou vendas, como matéria-prima, mão de obra direta e embalagens.
- **Custos Diretos:** São os custos claramente atribuíveis a um produto ou serviço específico, como custo da matéria-prima utilizada na fabricação de um produto.
- **Custos Indiretos:** São os custos que não podem ser diretamente atribuídos a um produto ou serviço específico, como custos de manutenção de equipamentos e despesas administrativas gerais.

Para as MPEs, uma gestão eficaz de custos pode resultar em maior competitividade no mercado, aumentando a lucratividade e garantindo a sustentabilidade financeira. Ao controlar os custos de produção, as MPEs podem oferecer preços mais competitivos, atraindo mais clientes e expandindo sua base de clientes. Além disso, a gestão de custos eficaz ajuda as MPEs a se adaptarem rapidamente às mudanças no mercado e a permanecerem ágeis e lucrativas em um ambiente econômico dinâmico.

A implementação efetiva da gestão de custos é crucial para garantir a eficiência operacional e a maximização dos lucros, especialmente para as micro e pequenas empresas, que muitas vezes operam com recursos limitados.

2.2.6 Controle de estoque

O controle de estoque é uma ferramenta indispensável para monitorar e gerenciar o fluxo de mercadorias e matérias-primas em uma organização. Trata-se de um processo estratégico que visa garantir que a empresa tenha os produtos certos no momento certo, evitando tanto a escassez quanto o excesso de inventário. Segundo Hoji e Luz (2019), a manutenção de estoques é essencial para o atendimento à demanda dos clientes e, conseqüentemente, para a geração de lucro. Com um giro rápido dos estoques, as empresas reduzem o volume de recursos comprometidos com esses ativos, o que favorece a rentabilidade.

O controle de estoque refere-se ao acompanhamento e gerenciamento meticuloso de todos os itens de estoque mantidos por uma empresa. Isso inclui monitorar a quantidade de produtos em estoque, rastrear a movimentação de mercadorias e garantir que os níveis de estoque sejam mantidos conforme a demanda prevista e as necessidades operacionais. O objetivo principal do controle de estoque é manter um equilíbrio adequado entre a oferta e a demanda, garantindo que a empresa tenha produtos suficientes para atender às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que evita o excesso de inventário que pode comprometer o fluxo de caixa e a rentabilidade.

O controle de estoque funciona monitorando os níveis de estoque em tempo real, registrando todas as entradas e saídas de mercadorias e identificando padrões de demanda. Com essas informações, os gestores podem tomar decisões informadas sobre quando reabastecer, quando fazer pedidos a fornecedores e quando ajustar os níveis de estoque

com base nas flutuações sazonais e nas tendências de vendas. Uma boa gestão de estoque requer implementação de sistemas eficientes de rastreamento e monitoramento, como o uso de *software* de gerenciamento de estoque, códigos de barras e inventários regulares. Além disso, é essencial estabelecer políticas claras de reposição de estoque e manter uma comunicação eficaz entre os departamentos de vendas e operações.

Para as micro e pequenas empresas, o controle de estoque eficaz pode resultar em uma redução significativa de custos operacionais, minimizando a perda de vendas devido à falta de produtos e evitando a obsolescência de mercadorias. Além disso, uma gestão de estoque eficiente pode melhorar a satisfação do cliente, garantindo que os produtos estejam prontamente disponíveis, o que pode levar a um aumento da fidelidade do cliente e à melhoria da reputação da empresa.

O controle de estoque é crucial para garantir a continuidade das operações comerciais. Ele evita a falta de produtos essenciais, que pode resultar em perda de vendas e insatisfação do cliente, ao mesmo tempo em que impede o excesso de estoque, o que pode levar ao aumento dos custos de armazenamento e obsolescência.

A implementação eficaz do controle de estoque é crucial para garantir a eficiência operacional e o atendimento satisfatório às demandas dos clientes, especialmente para as micro e pequenas empresas, que muitas vezes enfrentam desafios relacionados a recursos limitados e concorrência acirrada.

2.2.7 Contas a pagar

As contas a pagar representam uma parte crucial das atividades financeiras de uma empresa, referindo-se aos compromissos financeiros que a organização deve honrar, incluindo os valores devidos por uma empresa a seus fornecedores, credores e outras entidades, resultantes de compras de mercadorias, serviços ou empréstimos. Elas representam os compromissos financeiros pendentes que devem ser liquidados em um prazo específico.

O objetivo principal das contas a pagar é garantir o pagamento oportuno e eficiente de todas as obrigações financeiras da empresa. Isso inclui liquidar faturas de fornecedores nos prazos acordados, manter um registro preciso de todas as transações e evitar a acumulação de dívidas significativas que possam impactar negativamente a saúde financeira da empresa.

Uma gestão eficaz de contas a pagar envolve a implementação de sistemas de contabilidade e *software* de gerenciamento financeiro que possam rastrear todas as obrigações financeiras da empresa. Além disso, é importante estabelecer políticas claras de pagamento, negociar prazos favoráveis com fornecedores e priorizar pagamentos conforme a disponibilidade de caixa e a importância estratégica de cada compromisso.

As contas a pagar podem ser conduzidas através do registro e monitoramento de todas as faturas e obrigações financeiras pendentes. Os gestores financeiros monitoram de perto o fluxo de caixa, priorizando os pagamentos com base nas condições de pagamento acordadas e na importância estratégica dos compromissos. Eles também negociam termos de pagamento favoráveis com fornecedores para garantir a manutenção de um relacionamento saudável e mutuamente benéfico.

Para as micro e pequenas empresas, uma boa gestão das contas a pagar pode resultar em uma melhor reputação comercial, garantindo relacionamentos de longo prazo com fornecedores e credores. Além disso, o gerenciamento eficaz das contas a pagar ajuda a manter a estabilidade financeira e a evitar custos adicionais associados a atrasos ou penalidades de pagamento. Isso contribui para a construção de uma base financeira sólida e sustentável para o crescimento contínuo e o sucesso a longo prazo da empresa.

O gerenciamento adequado das contas a pagar é essencial para manter relacionamentos positivos com fornecedores e evitar a interrupção no fornecimento de matérias-primas ou serviços essenciais. Além disso, o gerenciamento eficaz das contas a pagar é essencial para garantir a estabilidade financeira e o bom funcionamento das operações comerciais, contribuindo para a saúde financeira geral da empresa e ajudando a evitar penalidades por atraso no pagamento.

2.2.8 Contas a receber

As contas a receber desempenham um papel fundamental nas atividades financeiras de uma empresa, referindo-se aos valores devidos por clientes ou devedores que adquiriram produtos ou serviços da empresa, esses valores são considerados ativos da empresa, sendo registrados como receitas esperadas a serem recebidas em um período futuro. Gerenciar eficazmente as contas a receber é crucial para garantir o fluxo de caixa adequado e a saúde financeira da empresa.

O principal objetivo da gestão de contas a receber é garantir o recebimento pontual dos valores devidos pelos clientes, seguindo as condições de financiamento previamente estabelecidas. Essa atividade demanda atenção e esforço consideráveis por parte da empresa, visando sua permanência no mercado competitivo e a ampliação de sua capacidade competitiva (Hoji, 2019).

Uma gestão eficaz de contas a receber envolve a implementação de sistemas de faturamento e cobrança eficientes, o monitoramento regular dos saldos devedores, a definição de políticas de crédito claras e a comunicação eficaz com os clientes para garantir o cumprimento dos prazos de pagamento.

As contas a receber funcionam através do registro e monitoramento de todos os valores devidos pelos clientes ou devedores. Os gestores financeiros acompanham de perto os saldos pendentes, enviam lembretes e notificações de cobrança quando necessário e tomam medidas apropriadas para recuperar os valores em atraso, garantindo assim a saúde financeira da empresa.

Para as micro e pequenas empresas, uma gestão eficaz das contas a receber pode resultar em um fluxo de caixa mais estável, garantindo que os valores devidos sejam recebidos adequadamente e que os clientes cumpram os prazos de pagamento. Além disso, uma boa gestão das contas a receber ajuda a construir relacionamentos de confiança com os clientes, o que pode levar a um aumento da fidelidade do cliente e a um crescimento sustentável a longo prazo.

O gerenciamento eficaz das contas a receber é crucial para manter a estabilidade financeira da empresa e garantir que o capital necessário esteja disponível para sustentar as operações comerciais. Além disso, um controle adequado das contas a receber contribui para manter um relacionamento saudável com os clientes e para garantir o recebimento oportuno dos valores devidos

2.3 Dificuldades e problemas na gestão financeira de micro e pequenas empresas

2.3.1 Falta de capital de giro

A falta de capital de giro é uma das dificuldades mais comuns enfrentadas pelas micro e pequenas empresas. O capital de giro é essencial para sustentar as operações diárias, cobrir despesas operacionais e lidar com flutuações sazonais nas receitas e

despesas. No entanto, muitas MPEs enfrentam desafios para garantir uma reserva adequada de capital de giro, o que pode resultar em problemas de fluxo de caixa e impactar negativamente a continuidade dos negócios.

A falta de capital de giro pode levar a uma série de problemas financeiros, incluindo a incapacidade de honrar compromissos financeiros imediatos, atrasos no pagamento de fornecedores e contas, bem como dificuldades em manter níveis adequados de estoque. Isso pode prejudicar a reputação da empresa e resultar em perda de oportunidades de crescimento e expansão no mercado.

Para lidar com a falta de capital de giro, as MPEs podem considerar a exploração de diversas estratégias. Dentre elas, negociar prazos de pagamento com fornecedores, a otimização de processos de cobrança de clientes e a busca por alternativas de financiamento de curto prazo, como linhas de crédito rotativo e empréstimos comerciais.

Além disso, a implementação de práticas de gestão de estoque mais eficientes e a redução de custos operacionais não essenciais podem ajudar a liberar capital de giro adicional para atender às necessidades imediatas da empresa. A deficiência de capital dificulta a aquisição de estoques suficientes para atender à demanda dos consumidores, acarretando escassez de produtos, perda de vendas e insatisfação dos clientes.

Por fim, persistindo a carência de capital de giro, há um risco iminente de insolvência e falência das empresas, resultando não somente no fechamento das operações, mas também na perda de empregos e impactos adversos para os investidores e proprietários.

Consequentemente, é imperativo que as micro e pequenas empresas adotem estratégias eficazes para lidar com a falta de capital de giro. Algumas das abordagens viáveis incluem reduzir custos operacionais, otimização do ciclo de caixa, busca de financiamento externo por meio de empréstimos ou investidores, reestruturação da dívida e assessoria financeira profissional. Além disso, uma gestão financeira prudente e um planejamento meticuloso são cruciais para garantir a saúde financeira a longo prazo.

Para evitar a escassez de capital de giro, é essencial que as empresas adotem estratégias proativas, tais com: i) O desenvolvimento de um planejamento financeiro detalhado; ii) Gestão eficaz de estoques; iii) Negociações vantajosas com fornecedores e clientes; iv) Diversificação de fontes de financiamento; v) Redução de despesas operacionais desnecessárias.

A análise regular do fluxo de caixa é igualmente fundamental para a detecção precoce de problemas potenciais e a implementação de medidas corretivas apropriadas. Ao aplicar essas estratégias, as micro e pequenas empresas podem mitigar o risco de enfrentar desafios de capital de giro e garantir uma base financeira sólida para sustentar suas operações e promover o crescimento sustentável a longo prazo.

2.3.2 Acesso limitado a crédito

O acesso limitado a crédito é uma das principais barreiras que as micro e pequenas empresas enfrentam ao buscar financiamento de instituições financeiras. A falta de acesso a crédito pode impactar significativamente a capacidade das empresas de expandir e investir em novas oportunidades de negócios, limitando assim seu potencial de crescimento e desenvolvimento.

As micro e pequenas empresas (MPEs) frequentemente se deparam com uma série de obstáculos significativos ao tentar obter crédito de instituições financeiras. Esses obstáculos incluem a falta de garantias tangíveis, histórico de crédito limitado, falta de informações financeiras detalhadas e percepção de risco mais elevado por parte dos credores. Além disso, as exigências burocráticas e os processos demorados para a obtenção de crédito podem representar barreiras adicionais para as MPEs, que muitas vezes operam com recursos limitados e prazos apertados.

A falta de acesso a crédito pode impactar negativamente a capacidade das MPEs de expandir e investir em novas oportunidades de negócios. A impossibilidade de obter financiamento adequado pode restringir a capacidade de investir em novos equipamentos, contratar pessoal qualificado e expandir a presença no mercado. Além disso, a falta de acesso a crédito pode limitar a capacidade de inovação e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, resultando em um ciclo de crescimento estagnado e perda de competitividade.

Para melhorar o acesso a crédito para as micro e pequenas empresas, é crucial implementar estratégias específicas. Isso pode incluir a busca de parcerias com instituições financeiras que ofereçam programas de crédito voltados para MPEs, com condições favoráveis e taxas de juros acessíveis. Além disso, o fortalecimento da transparência e da governança financeira por meio da manutenção de registros financeiros precisos e o

desenvolvimento de vínculos de confiança com os credores pode ajudar a aumentar a credibilidade das MPEs.

2.3.3 Controle de fluxo de caixa e gestão de estoque

A falta de controle adequado do fluxo de caixa e da gestão de estoque pode causar danos significativos à saúde financeira de uma organização. A falta de acompanhamento detalhado das entradas e saídas de recursos pode resultar em dificuldades para cumprir obrigações financeiras, como pagamentos de fornecedores, salários e impostos. A falta de previsão financeira também pode levar a decisões de investimento equivocadas e comprometer a capacidade da organização de se preparar para situações emergenciais ou crises econômicas. Além disso, a falta de liquidez resultante de um controle ineficiente do fluxo de caixa pode limitar a capacidade de crescimento e expansão das micro e pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas frequentemente enfrentam desafios na gestão de estoque, incluindo a falta de tecnologia e sistemas de informação adequados, dificuldades na previsão de demanda e sazonalidade, além de restrições de espaço físico e limitações de capital para investir em estoques substanciais. Para superar esses desafios, as empresas podem implementar práticas eficazes, como a adoção de *softwares* de gestão de estoque automatizados, a análise regular de dados históricos de vendas e a implementação de estratégias de marketing que visem reduzir a sazonalidade e suavizar a demanda ao longo do ano.

Para estabelecer um sistema eficaz de controle de fluxo de caixa e gestão de estoque em uma empresa de pequeno porte, é fundamental adotar algumas melhores práticas. Isso inclui a manutenção de registros financeiros precisos e atualizados, o desenvolvimento de projeções de fluxo de caixa de curto e longo prazo, o estabelecimento de políticas de crédito e cobrança eficazes, além da implementação de estratégias de gerenciamento de riscos para lidar com potenciais oscilações no mercado e demanda. Além disso, investir em treinamento para controlar estoque e fluxo de caixa pode melhorar a eficiência operacional e a compreensão dos processos.

2.3.4 Falta de conhecimento financeiro dos gestores

O conhecimento financeiro sólido é indispensável para os gestores de micro e pequenas empresas, visto que pode ter um grande impacto no desempenho financeiro e na sustentabilidade do negócio a longo prazo. A falta de compreensão financeira dos gestores pode resultar em decisões estratégicas e operacionais inadequadas que afetam negativamente a saúde financeira da empresa.

O entendimento sólido de conceitos financeiros é essencial para que os gestores possam interpretar demonstrações financeiras, analisar tendências de mercado, tomar decisões de investimento, entender as implicações de endividamento e financiamento e realizar projeções de fluxo de caixa. Isso permite que os gestores tomem decisões informadas e estratégicas que impulsionam o crescimento e a rentabilidade da empresa.

A falta de conhecimento financeiro dos gestores pode levar a decisões estratégicas e operacionais inadequadas, resultando em investimentos ineficientes, alocação incorreta de recursos, planejamento financeiro deficiente e problemas de fluxo de caixa. Isso pode impactar negativamente a rentabilidade, a competitividade e a sustentabilidade da empresa, levando a perdas financeiras e reduzindo as oportunidades de crescimento.

É crucial que os gestores reconheçam a importância do conhecimento financeiro e se empenhem em adquirir as habilidades necessárias para tomar decisões financeiras informadas e estratégicas. Por tanto, para mitigar esses desafios, os gestores de micro e pequenas empresas podem considerar investir em educação financeira específica para o setor, buscar assistência de consultores financeiros ou contadores especializados em pequenos negócios, e utilizar *software* de contabilidade e gestão financeira para facilitar o acompanhamento e controle das finanças. Além disso, a participação em workshops e programas de capacitação em gestão financeira pode auxiliar os gestores a adquirirem as habilidades necessárias para tomar decisões financeiras mais informadas e estratégicas.

3 Método

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 20), “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”. Já as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (Gil, 1991, p. 45).

Diante deste contexto, desenvolveu-se esta pesquisa de natureza exploratória que tem como propósito investigar a importância da gestão financeira em micro e pequenas empresas da região da Quarta Colônia, identificando as características, dificuldades e problemas mais comuns enfrentados pelas micro e pequenas empresas. A abordagem exploratória viabiliza a identificação e a compreensão de problemas e desafios específicos enfrentados por essas empresas em relação à gestão financeira.

3.2 Técnicas de coleta das informações

No processo de coleta de informações, adotou-se o questionário por meio do Google Forms, o qual foi compartilhado com os gestores de micro e pequenas empresas através do WhatsApp. O questionário foi composto por uma série de perguntas abertas, abordando diversos tópicos relacionados à gestão financeira. As perguntas foram projetadas para obter conhecimento sobre as práticas atuais de gestão financeira, o perfil dos gestores, bem como na identificação das características, dificuldades e problemas mais comuns enfrentados pelas MPEs do contexto empresarial.

3.2.1 Instrumento

O instrumento de coleta de dados criado no Google Forms foi desenvolvido com base em uma variedade de temáticas relacionadas à gestão financeira em micro e pequenas empresas.

Figura 1 - Questionário das perguntas aos entrevistados

Dimensão	Pergunta
Informações básicas de identificação do negócio	
Estrutura Organizacional:	Quais os setores existentes na empresa?
	Quando foi fundada a empresa?
	Qual o segmento da empresa?
	Quantos funcionários atuam na empresa?
Perfil do Gestor Financeiro:	Como você descreveria o seu perfil enquanto gestor financeiro?
	Qual a sua formação?
	Qual a sua idade?
	Qual importância você atribui à gestão financeira do negócio?
	Quais são as atividades impactadas pelas ações do financeiro?
	Quanto tempo atua na área?
Análise da gestão financeira do negócio	
Análise e Planejamento Financeiro	A contabilidade é desenvolvida por terceiros?
	Qual sua avaliação com relação ao serviço prestado e a importância desse serviço para o negócio?
	A empresa desenvolve a gestão financeira?
	Considera que a gestão financeira é uma preocupação do negócio atualmente?
	A empresa desenvolve planejamento financeiro? Com qual periodicidade?
	Como você lida com desafios financeiros inesperados na empresa?
	Como você planeja a gestão de caixa em períodos de baixa atividade econômica?
	Qual é a maior dificuldade que você enfrenta ao gerenciar as finanças?
Qual o fluxo do processo desenvolvido no setor financeiro?	
Ferramentas Adotadas:	Quais estratégias você utiliza para minimizar riscos financeiros?
	Quais são as ferramentas que apoiam o processo de gestão financeira da empresa?
	Balço patrimonial
	Contas a pagar
	Contas a receber
	Demonstrativo de resultado do exercício
	Fluxo de caixa
	Gestão de custo
	Gestão de estoque
Orçamento empresarial	
Acompanhando e Controle Financeiro:	Quais métricas financeiras são mais relevantes para a sua empresa?
	Já utilizou consultoria ou auditoria externa para desenvolvimento da gestão financeira?
	como você acompanha as contas a pagar e a receber?

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

3.3 Método de análise dos dados

No processo de análise dos dados foi adotado um método que enfatizou a organização e interpretação cuidadosa das respostas obtidas por meio do questionário. A metodologia utilizada teve como objetivo identificar padrões e tendências nas respostas dos gestores de micro e pequenas empresas, a fim de compreender de forma mais ampla as características, dificuldades e problemas enfrentados pelas empresas em relação à gestão financeira na Quarta Colônia.

Os dados foram compilados e categorizados para identificar padrões e tendências recorrentes, destacando as percepções dos gestores e os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas em relação à gestão financeira na região da Quarta Colônia. A análise de conteúdo foi utilizada para extrair percepções e informações relevantes, contribuindo para a compreensão abrangente dos temas discutidos e para a formulação de recomendações pertinentes.

4 Discussão dos Resultados

4.1 Perfis de Gestores e sua Percepção sobre a Gestão Financeira

A partir dos resultados do questionário foram analisados os perfis dos gestores das empresas participantes, com foco em sua formação, experiência e atitudes em relação à gestão financeira. O questionário revelou uma variedade de perfis, cada um com uma perspectiva única sobre a importância e o funcionamento da gestão financeira. Os seguintes pontos-chave emergiram da análise:

Diversidade de Formação e Experiência: Os gestores entrevistados apresentaram uma ampla gama de formações acadêmicas, incluindo administração, técnicos especializados e formações em áreas específicas de atuação das empresas. Alguns demonstraram experiência substancial em áreas relacionadas, enquanto outros estavam em estágios iniciais de suas carreiras.

Consciência Crescente sobre a Gestão Financeira: A percepção geral dos gestores em relação à gestão financeira foi positiva, com uma consciência crescente da importância crítica de uma gestão financeira eficaz para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Muitos dos entrevistados reconheceram que a gestão financeira é um componente vital para garantir uma operação lucrativa e de longo prazo.

Desafios e Estratégias de Gerenciamento: Alguns gestores destacaram desafios específicos, como o controle de despesas, a manutenção de fluxos de caixa estáveis em períodos de baixa atividade econômica e a necessidade de minimizar riscos financeiros. Estratégias como a criação de reservas de emergência, a otimização de processos de compras e o uso de métricas financeiras relevantes foram mencionadas como formas de lidar com esses desafios.

Uso de Ferramentas e Consultoria Externa: A maioria dos gestores mostrou um grau de consciência em relação às ferramentas e práticas de gestão financeira, incluindo a utilização de relatórios financeiros, planilhas e *softwares* de gestão de caixa. Enquanto alguns demonstraram ter utilizado consultoria externa para aprimorar suas práticas financeiras, outros ainda estavam explorando essa possibilidade.

Esses perfis de gestores oferecem uma visão abrangente das perspectivas e práticas relacionadas à gestão financeira, destacando a importância do conhecimento financeiro sólido e da aplicação de estratégias eficazes para garantir a estabilidade e o crescimento das empresas.

4.2 Características de Gestores Financeiros em Micro e Pequenas Empresas

A análise das respostas revelou uma série de características distintas compartilhadas pelos gestores financeiros em micro e pequenas empresas, indicando suas habilidades e abordagens na gestão financeira. As seguintes observações foram identificadas:

Diversidade de Formação e Experiência: Os gestores financeiros em micro e pequenas empresas demonstraram uma diversidade de formações, incluindo aqueles com formação técnica específica, bem como aqueles com experiência em administração e campos relacionados. A maioria dos gestores não possuía formação específica em finanças, mas adquiriu conhecimentos práticos ao longo de suas trajetórias profissionais.

Envolvimento Multifuncional: A maioria dos gestores financeiros estava diretamente envolvida em diversas funções dentro das empresas, não se limitando apenas às atividades financeiras. Além das responsabilidades financeiras, muitos deles também desempenhavam papéis operacionais, administrativos e de gerenciamento, mostrando a natureza multifuncional do trabalho em micro e pequenas empresas.

Ênfase na Gestão de Caixa e Controle de Despesas: Os gestores financeiros demonstraram uma ênfase significativa na gestão de caixa e no controle de despesas. Muitos deles mencionaram o uso de planilhas ou *softwares* simples para acompanhar as entradas e saídas de caixa, enfatizando a importância de manter um fluxo de caixa estável e controlar os gastos operacionais.

Desafios de Tomada de Decisão: Vários gestores financeiros expressaram desafios em relação à tomada de decisões financeiras, especialmente em períodos de atividade econômica volátil ou em situações de imprevistos financeiros. Alguns destacaram a

necessidade de tomar decisões cuidadosas e equilibradas para garantir a estabilidade financeira da empresa a curto e longo prazo.

Uso Limitado de Ferramentas Financeiras Avançadas: A maioria dos gestores financeiros dependia de ferramentas e técnicas financeiras básicas, como planilhas de Excel e relatórios simples de fluxo de caixa. A implementação de ferramentas de análise financeira mais avançadas e consultoria externa ainda não era comum, possivelmente devido a restrições orçamentárias e falta de conhecimento especializado.

Essas características oferecem uma compreensão abrangente das habilidades, desafios e práticas dos gestores financeiros em micro e pequenas empresas, destacando a necessidade de um equilíbrio entre a tomada de decisões financeiras eficazes e a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Compreender essas características é fundamental para identificar áreas de melhoria e implementar estratégias de fortalecimento das práticas financeiras nessas empresas de menor porte.

4.3 Identificação das Ferramentas de Gestão Financeira Utilizadas por Gestores

A análise revelou uma variedade de ferramentas e técnicas utilizadas pelos gestores para a gestão financeira em micro e pequenas empresas. Embora a maioria dos gestores dependa de métodos tradicionais e acessíveis, alguns mostraram estar familiarizados com uma variedade de ferramentas financeiras disponíveis. As seguintes observações foram feitas com base nas respostas:

Fluxo de Caixa: A maioria dos gestores destacou a importância do fluxo de caixa como uma ferramenta fundamental na gestão financeira. Eles utilizam planilhas do Excel para registrar as entradas e saídas de caixa, o que lhes permite monitorar de perto a saúde financeira da empresa.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE): Alguns gestores utilizam o Demonstrativo de Resultado do Exercício para avaliar o desempenho financeiro da empresa ao longo de um determinado período. Isso lhes permite compreender a lucratividade do negócio e identificar áreas que necessitam de ajustes ou melhorias.

Contas a Pagar e a Receber: A gestão de contas a pagar e a receber é realizada por meio de planilhas ou aplicativos simples. Os gestores monitoram de perto os prazos de pagamento e recebimento, garantindo que as obrigações financeiras sejam atendidas de forma eficiente e que os fluxos de caixa sejam mantidos estáveis.

Gestão de Custos e Estoques: Alguns gestores adotam práticas de gestão de custos e estoques para controlar os gastos operacionais e garantir uma gestão eficaz dos produtos em estoque. Eles utilizam métodos manuais e planilhas para acompanhar os custos relacionados à produção e ao armazenamento de produtos.

Orçamento Empresarial: Embora o uso de um orçamento empresarial formal não seja amplamente adotado, alguns gestores reconhecem a importância de estabelecer metas financeiras claras para o negócio. Eles tentam desenvolver orçamentos simples e diretos, mesmo que não sejam formalmente documentados.

Embora a maioria dos gestores utilize ferramentas básicas de gestão financeira, há uma consciência crescente sobre a necessidade de adotar ferramentas mais avançadas para garantir uma gestão financeira mais eficaz. Identificar essas ferramentas permite uma compreensão mais aprofundada das práticas financeiras adotadas e destaca a importância de fornecer recursos e treinamento adicionais para melhorar a eficiência e a precisão da gestão financeira.

4.4 Percepção dos Gestores sobre a Gestão Financeira como Parte Integrante do Negócio

A análise revelou que a maioria dos gestores reconhece a gestão financeira como um componente vital e integral para o sucesso contínuo das operações comerciais. Suas percepções refletem uma compreensão mais ampla da importância da estabilidade financeira e da tomada de decisões estratégicas baseadas em dados financeiros sólidos. Os seguintes aspectos fundamentais emergiram da avaliação das respostas:

Pilar Fundamental para a Sustentabilidade do Negócio: Os gestores demonstraram uma compreensão clara de que a gestão financeira é um pilar fundamental para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Eles reconhecem que uma gestão financeira eficaz pode garantir a sobrevivência e o crescimento contínuo da empresa, mesmo em face de desafios financeiros imprevistos.

Tomada de Decisões Informadas: Muitos gestores enfatizaram a importância de ter informações financeiras precisas para orientar a tomada de decisões estratégicas. Eles reconhecem que as análises financeiras adequadas permitem uma compreensão mais clara do desempenho financeiro da empresa e ajudam a identificar áreas que exigem intervenção ou melhorias.

Gestão de Riscos e Incertezas Financeiras: Alguns gestores destacaram a importância de uma gestão financeira robusta na mitigação de riscos e incertezas financeiras. Eles reconhecem que a gestão financeira eficaz pode ajudar a prever e enfrentar potenciais crises financeiras, fornecendo uma base sólida para a estabilidade e a continuidade operacional.

Crescente Conscientização sobre a Importância da Gestão Financeira: Há uma conscientização crescente entre os gestores sobre a importância da gestão financeira, mesmo entre aqueles com experiência limitada em finanças. Eles reconhecem a necessidade de adotar práticas financeiras sólidas e de buscar recursos adicionais para fortalecer suas habilidades e conhecimentos nessa área.

Essas percepções destacam a importância crítica da gestão financeira como uma peça central para o funcionamento bem-sucedido e contínuo das operações comerciais. A compreensão da gestão financeira como parte integrante do negócio é essencial para orientar a implementação de práticas financeiras sólidas e para promover uma cultura empresarial que valorize a estabilidade e o crescimento sustentável.

5 Considerações Finais

Com base no estudo realizado, é possível observar a importância fundamental da gestão financeira eficiente para o sucesso e a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na Quarta Colônia. A pesquisa revelou que a ausência da gestão financeira é um dos principais fatores que contribuem para a alta taxa de mortalidade de empresas nessa região. A falta de compreensão das práticas e técnicas de gestão financeira pode levar a decisões desinformadas, aumento de riscos e dificuldades no aproveitamento dos recursos disponíveis.

A análise dos perfis dos gestores revelou uma variedade de abordagens em relação à gestão financeira, com alguns empreendedores demonstrando maior consciência sobre a importância do controle financeiro. No entanto, a percepção geral indica uma compreensão crescente da necessidade de adotar práticas sólidas de gestão financeira para garantir o sucesso a longo prazo. Além disso, a pesquisa revelou que a falta de conhecimento específico em gestão financeira pode levar ao mau uso de fontes de financiamento e à ausência de estratégias para maximizar a rentabilidade. A implementação de ferramentas

de gestão financeira pode fornecer aos gestores informações críticas para tomar decisões informadas, mitigar riscos financeiros e melhorar a performance geral da empresa.

Diante disso, é crucial que os empreendedores da Quarta Colônia reconheçam a importância da gestão financeira e busquem aprimorar seus conhecimentos nessa área. A educação financeira contínua, a busca por consultoria especializada e a adoção de tecnologias modernas podem desempenhar um papel vital na melhoria da gestão financeira e, por consequência, no crescimento sustentável e na redução da taxa de mortalidade das MPEs.

Por fim, recomenda-se que os gestores e empreendedores da região invistam em capacitações e treinamentos para aprimorar suas habilidades em gestão financeira, além de explorar oportunidades de parcerias e consultorias que possam fornecer suporte adicional nesse aspecto. A busca contínua por conhecimento e a implementação de práticas robustas de gestão financeira podem contribuir significativamente para o sucesso a longo prazo das MPEs na Quarta Colônia.

Referências

CHENG, Â.; MENDES, M. M. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa.** Caderno de Estudos, n. 1, p. 01-10, out. 1989.

CHIAVENATO, I. **Gestão financeira:** uma abordagem introdutória. 16. ed. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991

Hoji, M. **Administração Financeira na Prática - Guia para Educação Financeira Corporativa e Gestão Financeira Pessoal.** 5. ed. Grupo Editorial Nacional, 2014.

Hoji, M. **Orçamento Empresarial.** 1. ed. Saraiva Educação, 2018.

HOJI, M.; LUZ, A. E. **Gestão financeira e econômica:** didática, objetiva e prática. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, G. L. **A consultoria empresarial como instrumento de gestão financeira nas micro e pequenas empresas no município de Santana do Ipanema.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade de Alagoas, Curso de Ciências Contábeis. Santana do Ipanema, 2020.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, G. L. A consultoria empresarial como instrumento de gestão financeira nas micro e pequenas empresas no município de Santana do Ipanema.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Agudo.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Dona_Francisca.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Ivora.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Nova_Palma.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Pinhal_Grande.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Restinga_Seca.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Sao_Joao_do_Polesine.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Data sebrae - Perfil dos municípios gaúchos.** 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Silveira_Martins.pdf. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **Sebrae em dados - Sobrevivência de empresas.** 2020. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 25 de julho de 2023.

Sebrae. **O que é o fluxo de caixa e como aplicá-lo no seu negócio.** 2013/2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

Sebrae. **Entenda o que é Demonstração de Resultados do Exercício.** 2015/2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-demonstracao-de-resultados-do-exercicio-novo,3157d181c0ed0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.



Um estudo sobre as habilidades e competências exigidas no perfil do egresso de administração e ciências contábeis

Christiane Quatrin¹

Resumo: O mundo globalizado muda constantemente, conseqüentemente essas mudanças se estendem ao mercado de trabalho, novas habilidades e comportamentos são requeridas. O presente estudo busca entender, em um panorama atual, quais os principais desafios para a inserção dos egressos de ensino superior no mercado de trabalho. Assim, estabeleceu-se como principal objetivo investigar qual o perfil pretendido pelo mercado de trabalho dos profissionais egressos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis e, para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar como os estudos vêm abordando a temática acerca do perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho; 2) Analisar as principais contribuições encontradas na literatura nacional sobre o tema em estudo; e 3) Propor uma agenda de pesquisa para estudos futuros sobre o tema. Em especial, pretende-se identificar como os estudos vêm abordando a temática acerca do perfil profissional do contador e do administrador exigido pelo mercado de trabalho. Tendo em vista os objetivos geral e específicos fixados, a pesquisa se caracteriza como descritiva, de abordagem qualitativa e conduzida a partir do delineamento da Revisão Integrativa da Literatura. Os resultados mais relevantes encontrados dizem respeito à necessidade de desenvolver habilidades como as *hard skills*, *soft skills* e *self skills*.

Palavras-chave: perfil; egressos; Ciências Contábeis; Administração.

A study on the skills and competencies required in the profile of graduates of administration and accounting sciences

Abstract: The globalized world is constantly changing, consequently these changes extend to the job market, new skills and behaviors are required. The present study seeks to understand, in a current scenario, the main challenges for the insertion of higher education graduates into the job market. Thus, the main objective was to investigate the profile desired by the job market of professionals graduating from Administration and Accounting Sciences courses and, to this end, the following specific objectives: 1) Identify how studies have addressed the topic regarding the profile professional required by the job market; 2) Analyze the main contributions found in the national literature on the topic under study; and 3) Propose a research agenda for future studies on the topic. In particular, we intend to identify how studies have approached the topic regarding the professional profile of accountants and administrators required by the job market. In view of the general and specific objectives set, the research is characterized as descriptive, with a qualitative approach and conducted based on the design of the Integrative Literature Review. The most relevant results found concern the need to develop skills such as hard skills, soft skills and self skills.

Keywords: profile; graduates; Accounting Sciences; Administration.

Un estudio sobre las habilidades y competencias requeridas en el perfil de los egresados de ciencias administrativas y contables

Resumen: El mundo globalizado cambia constantemente, en consecuencia estos cambios se extienden al mercado laboral, se requieren nuevas habilidades y comportamientos. El presente estudio busca comprender, en el escenario actual, los principales desafíos para la inserción de los egresados de la educación superior al

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: christianequatrin02@gmail.com.

mercado laboral. Así, el objetivo principal fue investigar el perfil deseado por el mercado laboral de los profesionales egresados de las carreras de Ciencias de la Administración y Contaduría y, para ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos: 1) Identificar cómo los estudios han abordado el tema respecto del perfil profesional requerido por el mercado laboral; 2) Analizar los principales aportes encontrados en la literatura nacional sobre el tema en estudio; y 3) Proponer una agenda de investigación para futuros estudios sobre el tema. En particular, nos proponemos identificar cómo los estudios han abordado el tema respecto del perfil profesional de contadores y administradores requerido por el mercado laboral. Teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos planteados, la investigación se caracteriza por ser descriptiva, con enfoque cualitativo y realizada con base en el diseño de la Revisión Integrativa de la Literatura. Los resultados más relevantes encontrados se refieren a la necesidad de desarrollar habilidades como hard skills, soft skills y self skills.

Palabras clave: perfil; graduados; Ciencias Contables; Administración.

1 Introdução

A importância de ingressar no mundo do trabalho é frequentemente discutida e observada, especialmente próximo ao período da formatura no curso escolhido. Essa é uma preocupação sob a perspectiva das instituições de ensino e dos acadêmicos dos cursos de ensino superior. A ideia de muitos que ingressam no ensino superior é de logo conseguir entrar na diversa área do trabalho e se tornar um profissional renomado. Conforme reforça Meneghetti (2013, p. 24), espera-se que, “no atual contexto de mercado, esses sejam jovens que entram no mundo do trabalho para aprender de modo superior o serviço, para dar a sua contribuição qualificada sobre diversos aspectos e para chegar, um dia, a serem os chefes”.

Nesse cenário de decisão, diferentes variáveis contribuirão para a consolidação do perfil do aluno egresso como, por exemplo, a qualidade da instituição de ensino, as atividades curriculares e extracurriculares, e especialmente os estágios. Como ressalta Vieira *et al.* (2011), ao analisar o perfil e desenvolvimento de egressos no mundo de trabalho, percebe-se que egressos que tiveram a oportunidade de realizar um estágio possuem um nível maior de exploração e aproveitamento, tornando-se profissionais mais requeridos no momento de uma contratação efetiva comparados aos alunos que não realizaram o estágio.

O egresso de um curso de graduação vive o impacto de suas escolhas acadêmicas. Informações sobre carreira, educação permanente e continuada, mudanças profissionais, métricas de sucesso, impacto do repertório da IES no dia a dia, entre outras, trazem grande valor para o planejamento dos gestores educacionais (Saraiva Educação, 2022). A profissão exige que o mercado tenha profissionais com amplas habilidades e competências

para que possam atender às novas exigências relacionadas às mudanças vivenciadas nos contextos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos do país. Figueiredo e Fabri (2000) expõem que o perfil profissional do contador deve incluir o domínio da linguagem dos negócios, pois é o responsável pelo ambiente de geração de informações fundamentais ao processo de decisão/estratégia das organizações. O mesmo autor acrescenta que é o profissional crítico, ético, lúcido, solidamente capacitado para planejar, liderar e dirigir as atividades de controle e gerenciamento contábil das empresas.

Tendo em vista o contexto apresentado, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o perfil exigido do profissional egresso do ensino superior dos cursos de Administração e Ciências Contábeis pelo mercado de trabalho? De acordo com tais aspectos, este artigo tem como objetivo investigar qual o perfil pretendido pelo mercado de trabalho dos profissionais egressos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Em especial, pretende-se identificar como os estudos vêm abordando a temática acerca do perfil profissional do contador e do administrador exigido pelo mercado de trabalho; analisar as principais contribuições encontradas na literatura nacional sobre o tema em estudo; e propor uma agenda de pesquisa para estudos futuros sobre o tema.

Para tanto, desenvolveu-se uma Revisão Integrativa da Literatura baseada em uma amostra de 11 artigos realizada no portal Periódico Capes e no EnAnpad, onde foram utilizados critérios de identificação, triagem e elegibilidade para a inclusão da amostra. Nas seções que seguem o presente artigo está estruturado da seguinte maneira: inicia com a contextualização do tema, problema e objetivos do estudo; na sequência aborda-se a fundamentação teórica na qual serão tratados temas como o mercado de trabalho no Brasil, o ensino superior no Brasil, competências necessárias ao perfil dos egressos do ensino superior; por fim, serão discutidos o método de pesquisa e a análise e discussão dos resultados encontrados.

2 Fundamentação Teórica

2.1 O mercado de trabalho no Brasil

O mercado de trabalho vem apresentando diversas mudanças, diante de suas exigências, está cada vez mais difícil a tarefa de encontrar pessoas capazes de se adaptar às tendências e transformações do ambiente profissional. Encontrar alguém eficiente em suas

ações acaba sendo um diferencial nas organizações, as empresas procuram colaboradores multitarefas, que tragam resultados, otimizem o tempo na realização das tarefas, busquem excelência e produtividade para que assim a empresa consiga se destacar.

Como aponta o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2022),

Os principais indicadores recentes de emprego no país demonstram que a trajetória de retomada do mercado de trabalho brasileiro vem se consolidando, refletindo, sobretudo, a forte expansão da população ocupada e seus efeitos sobre a redução do desemprego. Em janeiro, o contingente de ocupados no país somava 94,1 milhões de trabalhadores, já retornando ao patamar verificado no período pré-pandemia – 94,5 milhões em janeiro de 2020. Na comparação com o mesmo período de 2021, a população ocupada registra alta de 8,1%, tornando-se o principal fator responsável pela queda de 3,3 pontos percentuais (p.p.) da taxa de desocupação, que recuou de 14,7% em janeiro de 2021 para 11,4% em janeiro deste ano.

Com relação aos dados apresentados, vê-se que com o cenário atual e exigências apresentadas pelo mercado de trabalho o percentual de pessoas desocupadas aumentou em relação ao início da pandemia em janeiro de 2020, o que faz com que os egressos que desejam ingressar no mundo do trabalho se qualifiquem cada vez mais investindo em cursos e outras atividades extracurriculares que lhes tornarão profissionais diferenciados no momento da apresentação dos currículos às empresas e aumentarão a probabilidade de uma possível contratação. A próxima seção trata do cenário do ensino superior no contexto brasileiro.

2.2 O ensino superior no Brasil

A internacionalização do ensino superior brasileiro vem carregada com muitas tensões, pois mesmo que a incidência do país seja pequena, ele carrega uma visão positiva que possibilita o incentivo à importância do crescimento da internacionalização da educação (Morosini *et al.*, 2017).

De acordo com o Censo da Educação Superior (2022), no ano de 2020 foram registradas mais de 8,6 milhões de matrículas, das quais 1,2 milhão foram concluintes; além disso, nesse ano ingressaram 3,7 milhões de estudantes em cursos de graduação. Tendo em vista os dados apresentados, vê-se que uma pequena parcela dos matriculados concluem o curso em questão, levantando uma preocupação dos cursos de conclusão com a formação dos egressos.

Em relação ao cenário nos cursos de ensino superior em Administração, tem-se que no contexto brasileiro conforme o Ministério da Educação (MEC) fornece temáticas do caminho a ser percorrido, elas partem do pressuposto das competências e habilidades esperadas pelos acadêmicos de administração: reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, atuar preventivamente, refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, desenvolver raciocínio. As exigências propostas pelo MEC partem da premissa que o mercado atual, tanto brasileiro como mundial, exige que os administradores sejam mais proativos, comunicativos, críticos e mais incisivos, o mercado vem se tornando cada vez mais exigente no quesito qualificação, requerendo pessoas com destreza para gestão de pessoas, empreendedorismo e Administração.

No cenário do curso de ciências contábeis o mercado de trabalho vem se modificando ao longo do tempo, carecendo cada vez mais de profissionais qualificados, a graduação em Ciências Contábeis permite que o discente possa adquirir o conhecimento necessário para que consiga um espaço nesse mercado. É de extrema importância que as Instituições de Ensino Superior preparem os alunos para que estes possam fazer a diferença e contribuir para o contínuo crescimento da profissão contábil. Atualmente a graduação contábil vem sendo caracterizada como um curso que possibilita um leque de opções para os estudantes trabalharem (Martins *et al.*, 2021).

Tendo em vista o contexto do ensino superior para os cursos de Administração e Ciências Contábeis, a próxima seção explora as características no perfil do egresso do ensino superior exigidas no mercado.

2.3 Competências necessárias ao perfil dos egressos do ensino superior

Diante do contexto organizacional verificado no mundo atual, as empresas e profissionais que possuem baixa interação social serão preteridos em relação aos demais, pois ocorre um grande aumento na demanda por profissionais com inteligência social e emocional. Com isso, a busca de profissionais para ingressar na área de trabalho que possuam o domínio das *Soft Skills* vem aumentando cada vez mais e a exigência que eles possuam habilidades técnicas e sociais para o desenvolvimento profissional.

As competências que estão sendo avaliadas pelo mercado de trabalho são: I) *Hard Skills*; II) *Soft Skills*; e III) *Self Skills*. Como *Hard Skills* entende-se por habilidades e capacidades técnicas, são os conhecimentos que se pode comprovar por meio de diplomas,

cursos e pesquisas que poderão ser avaliados por meio de testes, para tal habilidade o mais importante é ter uma base de informações. Essas informações, portanto, por serem de nível técnico possuem características específicas, afinal não teria relevância um contador que apresentasse um diploma de curso de culinária como habilidade técnica, da mesma forma um administrador que apresentasse um conhecimento em Photoshop. Quando se analisa os currículos da maioria das universidades se encontra uma discrepância entre o que o mercado de trabalho necessita e as propostas formativas das mesmas (Accorsi, 2023).

Em relação às *Soft Skills*, são as habilidades comportamentais ou competências socioemocionais, são aquelas que afetam diretamente as relações interpessoais e não possuem ligação com a atividade profissional, portanto podem ser aproveitadas em diferentes funções dentro de empresas de todos os segmentos. Nos últimos tempos percebeu-se cada vez mais a importância de avaliar as habilidades comportamentais para muito além das técnicas, são habilidades que proporcionaram aos colaboradores e as empresas um ambiente de trabalho mais agradável, organizado, comunicação eficaz, dentre outros benefícios. As habilidades técnicas e emocionais descritas não são de caráter exclusivo para um candidato em uma vaga no mercado de trabalho, porém caso outro candidato possua entra em vantagem em relação aos outros na profissão (Accorsi, 2023).

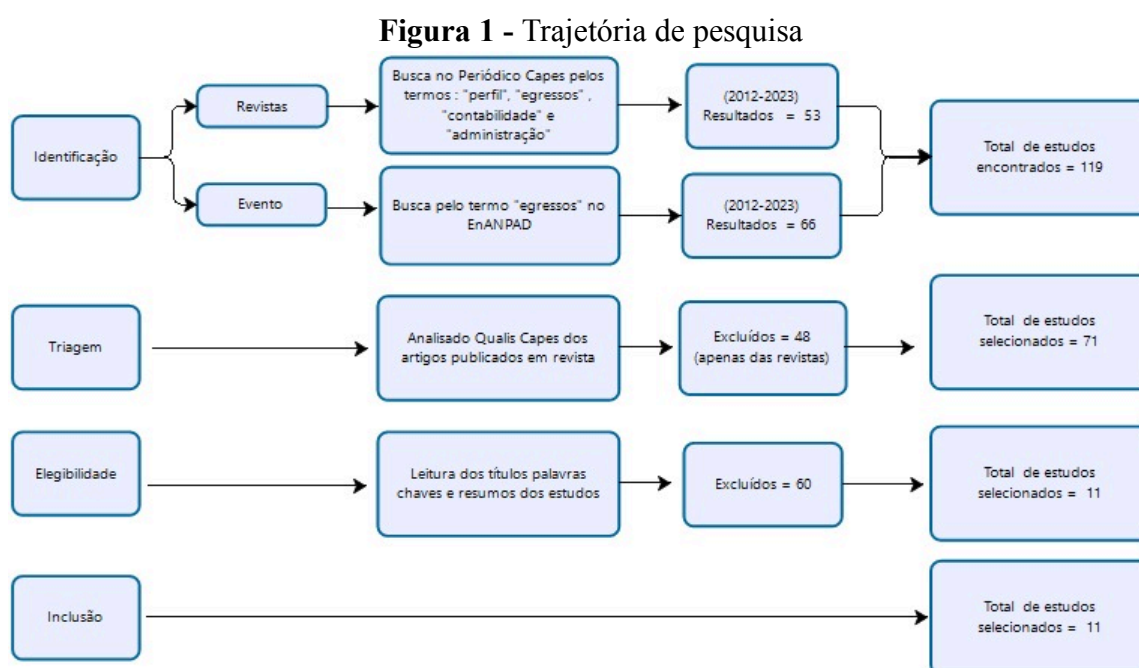
As *Self Skills* são habilidades de autogestão de si mesmo, competências fundamentais na formação do líder, é a sensibilidade à própria intuição, a identificação dos gatilhos de autossabotagem, o cultivo de um estilo de vida coerente e a gestão de emoções e relações. Essa habilidade por ser de competência de autogestão possui uma ligação direta com as atividades pessoais ou profissionais específicas, servem para todos os cargos e para o gerenciamento do pessoal. Portanto, para as três habilidades citadas *Hard Skills*, *Soft Skills* e *Self Skills* é interessante que estejam sempre associadas umas às outras, pois assim é possível realizar uma ligação entre capacidades técnicas, comportamentais e de autogestão.

3 Método

A pesquisa se caracteriza como descritiva, de abordagem qualitativa e conduzida a partir do delineamento da Revisão Integrativa da Literatura. Esse tipo de pesquisa consiste na análise de pesquisas já realizadas e que fornecem suporte para a tomada de decisão (Benefield LE, 2003), fornecendo uma síntese acerca da literatura existente em

determinada área do conhecimento. Tal delineamento de pesquisa surge na área da saúde, mas que pode ser empregada nas Ciências Sociais Aplicadas, com o intuito de compreender o conhecimento constituído pela área, além de evidenciar as lacunas potenciais de pesquisas futuras (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

O percurso de seleção da amostra em estudo adotou como base de busca revistas nacionais de Administração e de Ciências Contábeis, assim como um dos maiores congressos das áreas, o Encontro Nacional de Administração e Contabilidade (EnAnpad), conforme detalhado na Figura 1, exposta a seguir.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para chegar à amostra de estudos selecionada foi feita uma identificação de revistas no portal Periódico Capes por estudos nacionais nos últimos 10 anos, a partir dos termos “perfil”, “egressos”, “contabilidade” e “administração”, o que resultou em 53 estudos. Foi realizada ainda uma pesquisa no evento EnAnpad pelo termo “egressos” nos últimos 10 anos que resultou em 66 estudos, acrescidos à amostra preliminar, totalizando 119 estudos na amostra inicial.

Na sequência, desenvolveu-se uma triagem analisando apenas os artigos com Qualis Capes A1-A4, assim foram excluídos 48 estudos. Ademais, o mesmo procedimento foi realizado para os documentos advindos dos anais do EnAnpad, resultando em 60 artigos excluídos. A etapa de elegibilidade realizada deu-se a partir da leitura do título,

palavras-chave e resumo dos estudos, resultando em 11 estudos finais que foram integrados à amostra do presente artigo.

Para proceder à análise dos dados, adotou-se a técnica de análise descritiva e geral dos dados, que para Creswell (2007), consiste em uma técnica que pode ter seguimento em alguns passos, que são eles: 1) Organização e preparação dos dados para análise; 2) Leitura geral; 3) Organização em grupos; 4) Descrição do cenário e pessoas; 5) Narrativa cronológica das análises extraídas; 6) Interpretação pessoal do pesquisador onde será feita a extração dos significados dos dados coletados. Desse modo, foram desenvolvidas três categorias de análise para condução da discussão dos achados: i) tendências de pesquisa no tema, contemplando as palavras-chave, os objetivos e o tema dos estudos; ii) contribuições dos estudos, indicando quais as principais conclusões deixadas pelos autores; e iii) limitações e agenda de pesquisa, direcionando linhas de pesquisa futura que podem ser adotadas pelos pesquisadores da área.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Tendências de pesquisa no tema

Com relação à categoria de tendências temáticas, inicialmente procedeu-se à análise das palavras-chave dos estudos contemplados pela amostra, como indicado na Figura 2.

Figura 2 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Com base nas palavras-chave elencadas pelos autores, percebe-se que a área de Administração se destaca nas produções sobre as habilidades e as competências exigidas do profissional egresso dos cursos de Administração e Contabilidade. Tal resultado indica que poucos estudos têm dado atenção para o profissional da área de Contabilidade, deixando uma significativa lacuna de pesquisa que deve ser aproveitada para futuros estudos. Na sequência, aparecem as palavras percepção, educação, superior, perfil, competências e inserção com destaque, indicando as direções de pesquisa delineadas pelos trabalhos que, em sua maioria, buscaram identificar a percepção do mercado sobre as competências necessárias ao perfil dos egressos dos cursos analisados, verificando sua adesão ao mercado de trabalho.

No que diz respeito às diretrizes metodológicas utilizadas, destacaram-se as palavras *survey*, modelagem de equações estruturais, indicando que os estudos, em sua maioria, optaram por abordagens quantitativas do tema pesquisado. Esse achado nos leva a inferir que os estudos utilizaram questionários com construtos e escalas definidas para a compressão da percepção do mercado e dos profissionais com relação às competências necessárias ao egresso dos cursos de Administração e Contabilidade. Assim, indica-se que pesquisas futuras desenvolvam abordagens alternativas como a qualitativa que permite maior profundidade sobre o fenômeno pesquisado.

No que se refere ao título e aos objetivos dos estudos considerados na amostra, realizou-se a seguinte análise de tendências de temas apresentada no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Tendências de temas

Título	Objetivo	Tema
O perfil desejado do egresso dos cursos de Ciências Contábeis das universidades de Santa Catarina.	Analisar o perfil do egresso dos cursos de Ciências Contábeis das Universidades de Santa Catarina.	Perfil do egresso
Metacognição, perfil empreendedor e percepção de sucesso.	Identificar em que medida a metacognição exerce efeito sobre a percepção de sucesso, mediada pelo perfil empreendedor.	Metacognição, sucesso e perfil empreendedor
Perfil e perspectivas dos egressos do Curso de Administração da UFFS: um estudo realizado no Campus Chapecó/SC.	Analisar o perfil e as perspectivas dos egressos do curso de administração da UFFS – Campus Chapecó/SC e sua contribuição para a avaliação do curso e da universidade.	Perfil do egresso
Perfil do egresso em Administração: estudo em uma faculdade particular mineira.	Caracterizar o perfil do egresso do curso de administração de uma faculdade particular.	Perfil do egresso

Gestão de competências profissionais na formação de administradores.	Analisar a avaliação da qualidade de um curso superior de graduação envolve, necessariamente, a identificação do perfil profissional dos egressos.	Gestão de competências
Perspectivas e Desafios de Carreira de Jovens Egressos de Programas de <i>Trainees</i> : Um Estudo de Caso.	Analisar motivações de carreira de jovens que participaram de programas de <i>trainees</i> e desafios enfrentados em sua primeira experiência de gestão.	Motivação e desafio na carreira dos egressos
Inserção Profissional: desafios de egressos do Curso de Administração da UNIPAMPA em Santana do Livramento.	Analisar como se caracteriza a inserção profissional de egressos do Curso de Administração da UNIPAMPA no mercado de trabalho de Santana do Livramento.	Inserção profissional
Antecedentes da Percepção de Empregabilidade: Um Estudo com Estudantes e Egressos de Instituições de Ensino Superior.	Investigar antecedentes da percepção de empregabilidade de alunos e egressos de instituições de ensino superior (IES).	Antecedentes da percepção de empregabilidade
A Produção de Diferença no Processo de Inserção Profissional: Uma Análise dos Egressos do Curso de Administração no Brasil.	Explorar as produções de diferença de gênero, classe e raça no processo de inserção profissional dos egressos de Administração no Brasil.	Inserção profissional
A Interiorização da Educação Superior: Desafios e Oportunidades Vivenciadas Pelos Egressos Redencionistas da UNILAB.	Compreender como a educação superior influencia o desenvolvimento econômico e aumenta a empregabilidade dos egressos dos municípios localizados no interior do Brasil.	Relação entre o ensino superior e a empregabilidade
A inserção profissional dos egressos do curso de Administração no Brasil: análise do perfil, formação e trabalho e proposição de uma tipologia de inserção brasileira.	Identificar diferentes padrões de inserção profissional dos egressos de Administração.	Inserção profissional

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A partir dos itens analisados, constatou-se que sete temas foram predominantes nas onze publicações que fizeram parte da amostra deste estudo, sendo: i) Perfil do egresso, ii) Metacognição, sucesso e perfil empreendedor, iii) Gestão de competências, iv) Motivação e desafio na carreira dos egressos, v) Inserção profissional, vi) Antecedentes da percepção de empregabilidade, e vii) Relação entre o ensino superior e a empregabilidade.

No que diz respeito ao tema “perfil do egresso”, verificou-se que os objetivos de três estudos corresponderam à investigação das competências e habilidades necessárias ao perfil do egresso do ensino superior, a partir da percepção dos discentes, com destaque, as competências que favoreçam a sua empregabilidade e sua carreira profissional exitosa. Em relação ao tema Metacognição, sucesso e perfil empreendedor identificou-se um artigo que trata deste assunto entre os analisados que se relaciona a capacidade do indivíduo de monitorar e autorregular os próprios processos cognitivos.

O tema Gestão de competências presente em um estudo faz referência à avaliação da qualidade de um curso superior de graduação envolve, o tema Motivação e desafio na carreira dos egressos trata dos desafios que os egressos podem encontrar durante a carreira e o que deve levar como motivação para enfrentá-los. Inserção profissional foi um tema presente em três estudos, que trata diretamente sobre como se caracteriza e a identificação dos padrões necessários para a inserção do jovem egresso ao mercado de trabalho. O estudo com o tema Antecedentes da percepção de empregabilidade trata especificamente sobre qual a percepção dos alunos e egressos de instituições de ensino superior sobre a empregabilidade, o que faz referência ao último tema encontrado, a relação entre o ensino superior e a empregabilidade.

4.2 Contribuições dos estudos

A partir do levantamento dos dados realizado para construção do presente trabalho de pesquisa identificaram-se as principais contribuições deixadas pelos mesmos referentes aos temas analisados.

Quadro 2 - Tendências de temas e principais contribuições

Título	Tema	Principais Contribuições
O perfil desejado do egresso dos cursos de Ciências Contábeis das universidades de Santa Catarina.	Perfil do egresso	As IES necessitam formar profissionais aptos para assumir a profissão neste cenário, preparar o estudante, ajudando-o a desenvolver competências e habilidades, que lhe possibilite segurança para assumir o exercício profissional e capacidade para corresponder às exigências dos usuários da informação contábil.
Metacognição, perfil empreendedor e percepção de sucesso.	Metacognição, sucesso e perfil empreendedor	Em relação à dimensão conhecimento metacognitivo, também ficou demonstrado efeito direto significativo com a percepção de sucesso.
Perfil e perspectivas dos egressos do Curso de Administração da UFFS: um estudo realizado no Campus Chapecó/SC.	Perfil do egresso	Com base nos resultados da pesquisa de campo foi possível avaliar o perfil e as perspectivas dos egressos que possibilitam propor ações para a melhoria do curso de administração da UFFS.
Perfil do egresso em Administração: estudo em uma faculdade particular mineira.	Perfil do egresso	Conclui-se que o perfil do egresso em administração é plural, bem como a percepção de sua formação e o exercício profissional, mas há generalizações que esta

		pesquisa caracterizou, tais como: o egresso em administração é equilibradamente do sexo feminino e masculino, e, assim, pode-se inferir que é uma formação democrática e igualitária, o que nem sempre é refletido no exercício profissional.
Gestão de competências profissionais na formação de administradores.	Gestão de competências	A avaliação realizada neste estudo constatou que a maioria dos egressos do curso de Administração da UFSM não está propondo ações para a melhoria do curso, mas, na pesquisa realizada em 1976, o índice de egressos que estavam desempenhando a função ficou em torno de 74%.
Perspectivas e Desafios de Carreira de Jovens Egressos de Programas de <i>Trainees</i> : Um Estudo de Caso.	Motivação e desafio na carreira dos egressos	Jovens percebem o programa de <i>trainee</i> como uma oportunidade para adquirir conhecimentos e alavancar sua carreira. Com relação aos desafios da primeira gestão, os fatores mais críticos foram o medo de não corresponder às expectativas da empresa, potencializado pelo tratamento diferenciado que recebem ao longo do programa.
Inserção Profissional: desafios de egressos do Curso de Administração da UNIPAMPA em Santana do Livramento.	Inserção profissional	Os resultados da pesquisa mostraram que sete dos egressos conseguiram se inserir no mercado de trabalho pela formação em administração.
Antecedentes da Percepção de Empregabilidade: Um Estudo com Estudantes e Egressos de Instituições de Ensino Superior.	Antecedentes da percepção de empregabilidade	Os resultados mostraram que a percepção de empregabilidade está positivamente relacionada com as avaliações autorreferentes dos participantes, assim como com o engajamento na carreira, a satisfação com a escolha do curso e o prestígio da IES. Por outro lado, desempenho acadêmico e participação em atividades extracurriculares não influenciaram a percepção de empregabilidade.
A Produção de Diferença no Processo de Inserção Profissional: Uma Análise dos Egressos do Curso de Administração no Brasil.	Inserção profissional	Percebeu-se que, embora o perfil de egressos aponte o crescimento da presença de mulheres, negros e pardos em um espaço predominantemente branco e de classe média, quando se analisa os vínculos e os rendimentos médios nota-se a formação de uma nova estratificação social, que reproduz diferenças de gênero, raça e classe.
A Interiorização da Educação Superior: Desafios e Oportunidades Vivenciadas Pelos Egressos Redencionistas da UNILAB.	Relação entre o ensino superior e a empregabilidade	Conclui-se que a interiorização da educação superior tem sido uma política pública importante para aumentar a qualificação dos municípios das comunidades rurais. Contudo, Redenção ainda não têm absorvido de forma significativa esta mão-de-obra, obrigando os egressos a migrarem, ou permanecerem em subempregos nas suas localidades.

A inserção profissional dos egressos do curso de Administração no Brasil: análise do perfil, formação e trabalho e proposição de uma tipologia de inserção brasileira.	Inserção profissional	A partir dos dados empreendeu-se uma clusterização pela qual foi possível organizar três agrupamentos, que foram assim denominados: iniciantes, privilegiados e batalhadores. As nomenclaturas utilizadas tiveram como referência a composição das características pessoais, de formação e profissionais dos pesquisados.
--	------------------------------	---

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A partir dos itens analisados compreendeu-se que os estudos enfatizam a necessidade de as instituições de ensino superior formarem profissionais realmente aptos para assumir a profissão, com segurança e capacidade para corresponder às exigências dos usuários da informação contábil. Tem-se ainda que o perfil dos egressos tanto de ciências contábeis como de administração é plural, ou seja, diferentes perfis são encontrados e capacitados para progredir no mercado de trabalho, basta descobrir em qual setor o seu perfil mais se identifica e continuar se qualificando sempre em todas as áreas exploradas pela profissão escolhida.

Os jovens demonstram que os processos de *trainees* e seleções de estágios são grandes influenciadores na alavancagem da carreira profissional, nesse momento são enfrentados os desafios da primeira gestão, colocam em prática e vivenciam as didáticas aprendidas nas instituições de ensino, enfrentam seus medos para quando surgirem futuras oportunidades no mercado estarem preparados e dispostos a encarar os desafios. Os resultados mostram que a percepção de empregabilidade está diretamente ligada a satisfação com as escolhas dos cursos e prestígio das IES, por outro lado, jovens relataram que o desempenho em atividades acadêmicas extracurriculares não influencia na percepção de empregabilidade.

4.3 Limitações e agenda de pesquisa

A partir do levantamento teórico realizado para construção do presente trabalho de pesquisa identificaram-se algumas limitações quanto à dificuldade de contato com os egressos do Curso de Ciências Contábeis, e ao que se conseguia contato e disponibilidade de respostas, tinha-se uma superficialidade nas respostas frente à necessidade de respostas rebuscadas e que fossem agregar a situação relatada nas pesquisas.

Dentre as pesquisas científicas encontradas, percebe-se uma carência em relação à temática direcionada especificamente aos cursos de Ciências Contábeis e Administração na fase de conclusão do curso de graduação quanto ao perfil desejado pelos egressos, se os objetivos e competências necessárias foram desenvolvidas durante a graduação. Com base nos estudos encontrados a respeito do tema em questão, elaborou-se o Quadro 3 para compilar as limitações e sugestões para estudos futuros.

Quadro 3 - Limitações e agenda de pesquisa

Título	Limitações do estudo	Sugestões para estudos futuros
O perfil desejado do egresso dos cursos de Ciências Contábeis das universidades de Santa Catarina.	Os autores não deixaram explícitas as limitações que obtiveram na realização do estudo.	Recomenda-se novas investigações, alcançando os acadêmicos egressos e aqueles em fase de conclusão, buscando verificar se o desejado pelas IES foi possível ser obtido durante a fase de formação do curso de graduação, em especial, quanto ao perfil desejado dos egressos, as habilidades e competências desejadas e se a estrutura curricular auxiliou neste processo.
Metacognição, perfil empreendedor e percepção de sucesso.	Os autores não deixaram explícitas as limitações que obtiveram na realização do estudo.	Esta pesquisa ainda pode contribuir para estudos futuros como um instrumento de investigação científica relacionada à metacognição, a partir de um modelo conceitual, bem como relacionada ao perfil empreendedor e à percepção de sucesso, além de ser uma nova possibilidade para examinar a metacognição.
Perfil e perspectivas dos egressos do Curso de Administração da UFFS: um estudo realizado no Campus Chapecó/SC.	A realização de estudos longitudinais com os egressos também é importante para mensurar o impacto das ações adotadas pela gestão do curso e da universidade após a formação das primeiras turmas para suplantar as limitações ora encontradas.	Como sugestão de continuidade desta abordagem no âmbito da avaliação do curso de administração da UFFS – Campus Chapecó/SC cabe uma investigação acerca do perfil dos alunos que evadem do curso e os motivos que os motivam a não concluir o curso, o que possibilitará novas tomadas de decisões para a melhoria dos índices comparativos entre o número de ingressantes e egressos.
Perfil do egresso em Administração: estudo em uma faculdade particular mineira.	O desafio que as faculdades particulares no dia de hoje têm para captação, retenção e formação de novos alunos.	Sugere-se uma coleta de dados em todo o Estado de Minas Gerais, nas instituições de ensino de pequeno porte.
Gestão de competências profissionais na formação de administradores.	Como principal dificuldade na realização do presente estudo, ressalta-se a de contato com os egressos.	Sugere-se a realização de pesquisas futuras envolvendo um período maior de abrangência, já que este estudo foi baseado no retorno dos egressos de 2005 a 2009, e a pesquisa anterior foi feita em 1976 e não abordou a percepção dos alunos em relação às competências adquiridas durante a graduação.

Perspectivas e Desafios de Carreira de Jovens Egressos de Programas de <i>Trainees</i> : Um Estudo de Caso.	Como limitações, este é um estudo de caso que trata da realidade de uma única empresa.	Recomenda-se a condução de estudos em outras organizações, de outros segmentos, permitindo uma comparação com estudos futuros também podemos comparar a trajetória de jovens oriundos de programas de <i>trainees</i> com a de jovens que assumiram a primeira gestão por meio de processos seletivos tradicionais, para verificar as diferenças de percepção, preparação e evolução.
Inserção Profissional: desafios de egressos do Curso de Administração da UNIPAMPA em Santana do Livramento.	A pesquisa teve como limitação o nível de profundidade das respostas dos egressos, pois, em determinadas questões e dependendo do egresso, as falas foram mais superficiais, não entrando em muitos detalhes narrativos de suas experiências profissionais.	Como sugestão para pesquisas futuras propõe-se o aprofundamento em relação à inserção profissional no que diz respeito ao contexto sócio-histórico de Santana do Livramento, como nos aspectos de conjuntura econômica e desenvolvimento tecnológico e industrial. Ainda, sugere-se o aprofundamento do estudo em relação aos aspectos institucionais da inserção profissional como políticas públicas e políticas de gestão de RH.
Antecedentes da Percepção de Empregabilidade: Um Estudo com Estudantes e Egressos de Instituições de Ensino Superior.	Limitações do estudo, cumpre apontar que a amostra foi não probabilística, constituída a partir da rede de relacionamentos das autoras, de forma que os resultados não podem ser generalizados para o conjunto da população universitária.	Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra para outras regiões brasileiras, o que ampliaria as evidências empíricas sobre o fenômeno. Sugere-se ainda a realização de estudos longitudinais capazes de avaliar a relação entre a percepção de empregabilidade dos estudantes e egressos das instituições de ensino superior e a sua empregabilidade efetiva.
A Produção de Diferença no Processo de Inserção Profissional: Uma Análise dos Egressos do Curso de Administração no Brasil.	Em virtude do reduzido espaço optou-se pelo foco em gênero e raça, deixando a discussão de classe restrita à escolaridade dos pais na caracterização e perfil escolar para analisar as médias salariais.	As autoras não deixaram sugestões para estudos futuros.
A Interiorização da Educação Superior: Desafios e Oportunidades Vivenciadas Pelos Egressos Redencionistas da UNILAB.	É visível a necessidade de políticas públicas para o desenvolvimento uniforme do município, criando condições para que os profissionais formados atuem em suas localidades rurais e contribuam para a movimentação da economia local e desenvolvimento delas.	Desta forma, políticas de incentivo à educação superior devem ser replicadas e ampliadas, sobretudo aquelas voltadas para sua interiorização.
A inserção profissional dos egressos do curso de Administração no Brasil: análise do perfil, formação e trabalho e proposição de uma tipologia de inserção brasileira.	Uma limitação citada pelo autor foi o espaço reduzido para análise.	Estudos posteriores, concentrados ou não no campo da Administração. Tem-se aqui um primeiro suspiro de análises sobre o tema, mas que se fazem importantes como dispositivos de introdução para trabalhos na temática.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Destaca-se como sugestões relevantes de continuidade de pesquisas relacionadas ao tema, o interesse pelos quais os motivos dos alunos evadirem os cursos, o que pode

ocasionar estudos que realizem comparações entre o número de alunos que ingressam e o número de alunos que terminam os cursos, o que estaria ocasionando essa diferença. Além disso, pode-se destacar a sugestão de ampliar as amostras para diversas regiões e avaliar a relação entre a percepção de empregabilidade dos estudantes e egressos das instituições.

Percebe-se que uma dificuldade encontrada na maioria das pesquisas foi a abrangência do espaço utilizado nas análises, pois a maioria dos estudos foram realizados em empresas, regiões específicas ou dentro das relações dos autores, outra dificuldade é o número de amostras encontradas relacionadas aos temas estudados.

5 Considerações Finais

A partir do problema de pesquisa buscou-se responder o seguinte questionamento: *“Qual o perfil exigido do profissional egresso do ensino superior dos cursos de Administração e Ciências Contábeis pelo mercado de trabalho?”*. Com base nas pesquisas científicas referentes à temática percebe-se que as principais competências encontradas no perfil dos egressos do ensino superior diante da inserção no mundo do trabalho são que se apresentam em uma situação de muitas dúvidas e inseguranças, pois eles não possuíram incentivos e preparação das instituições de ensino durante o curso para saber que direção tomar após a formatura.

Respondendo o problema proposto pelo presente trabalho, identificou-se que o perfil exigido dos profissionais egressos do ensino superior dos cursos de Administração e Ciências Contábeis é plural, onde cada um desenvolve suas habilidades e competências no que tiver mais afinidade. O mercado está exigindo cada vez mais habilidades comportamentais e de autogestão, além das capacidades técnicas.

Percebe-se uma discrepância entre as habilidades aprendidas no ensino superior e as habilidades exigidas no mercado de trabalho. Atormentam-se ainda diante da situação em que o mercado de trabalho muitas vezes não abre portas para aqueles que estão iniciando, o que acaba os deixando mais desmotivados toda a vez em demonstram interesse por uma vaga e ao ler os requisitos para preenchê-la as empresas acabam pedindo sempre que o candidato possua experiência.

As principais limitações para a presente pesquisa foram em primeiro lugar a quantidade de estudos encontrados referente ao tema, principalmente referente ao curso de Ciências Contábeis que as amostras são limitadas, outra limitação encontrada foi em

relação a obter estudos que tratam diretamente sobre as habilidades e competências no perfil dos egressos de ensino superior.

Como sugestão para pesquisas posteriores, vê-se a necessidade de trabalhos científicos que abordam como os egressos estão sendo preparados para o mercado de trabalho atual, quais habilidades e informações as instituições de ensino estão repassando aos alunos, uma recomendação também seria de verificar no mercado de trabalho se as habilidades solicitadas são as mesmas que estão sendo desenvolvidas nas instituições de ensino superior.

Referências

ACCORSI, A. **Selfs Skills**: a chave para a liderança. São Paulo, SP: Literare Books Internacional, 2023.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia Empresarial**. Recanto Maestro, Restinga Sêca, RS: Foil, 2013.

CAMPOS, R. C.; REZENDE, A. C.; SOUZA, M. S.; BOTELHO, M. A.; HIPÓLITO-BORGES, D. A. Perfil do egresso em Administração: estudo em uma faculdade particular mineira. **Revista @mbienteeducação**, v. 13, n. 1, p. 58-75, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. 2. ed. Editora Artmed editora S.A., 2007.

ESTRELA, P. M. C. A.; BRUNI, A. L.; FILHO, R. N. L. Metacognição, perfil empreendedor e percepção de sucesso. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 20, p. 1-15, 2021.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de Empresas Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIACOMIN, C.; SIMON, L. W.; TOSTA, K. C. Perfil e perspectivas dos egressos do curso de Administração da UFFS: um estudo realizado no campus Chapecó RS. **Revista GUAL**, v. 12, n. 2, p. 183-205, 2019.

KRUGER, S. D.; MAZZIONI, S.; RESENDE, A., GUBIANI, C. A.; ZANIN, A. O perfil desejado do egresso do curso de Ciências Contábeis das Universidades de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 34, p. 40-52, 2013.

MARTINS, A. M. O.; VALENTIM, I. C. D. MERCADO DE TRABALHO CONTÁBIL: Uma análise das oportunidades e dificuldades na percepção dos alunos de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior. **Campo do Saber**, v. 7, n. 1, 2021.

PEREZ, G.; SILVA, V. O perfil do egresso dos cursos de Administração no Brasil. *In: SciELO em Perspectiva: Humanas*. 2022. Disponível em: humanas.blog.scielo.org. Acesso em: 22 de setembro de 2023.

REGIO, M. L. S.; SCHUCH, V. F.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 19, n. 1, p. 131-155, 2014.

Saraiva Educação. Confira essas estratégias para acompanhamento de egressos! *In: Blog Saraiva*. 2022. Acesso em: 04 de agosto de 2023. Disponível em: <https://blog.saraivaeducacao.com.br/acompanhamento-de-egressos/>.

VIEIRA, D. A.; CAIRES, S.; COIMBRA, J. L. Do ensino superior para o trabalho: o contributo dos estágios para a inserção profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 12, n. 1, p. 29-36, 2011.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Desempenho recente do mercado de trabalho e perspectivas**. 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2022/03/desempenho-recente-do-mercado-de-trabalho-e-perspectivas-2/>.

MOROSINI, M. V. G. C.; FONSECA, A. F. Revisão da Política Nacional de Atenção Básica numa hora dessas? *Cad. Saúde Pública*. *In: SciELO em Perspectiva: Humanas*. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?scrip>. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

MENDES; SILVEIRA; GALVÃO. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *In: SciELO em Perspectiva: Humanas*. 2008 Disponível em: humanas.blog.scielo.org. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. *Home Healthc Nurse*, v. 21 n. 12, p. 804-809, 2003.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira | Inep (outubro 2023). **Censo da Educação Superior 2022**. <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/censo-da-educacao-superior-2022-notas-estatisticas>.